

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

Antal Zsuzsanna:

# A SZERVEZETI STRUKTÚRA MINT A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSÁT TÁMOGATÓ ESZKÖZ

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006  
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL  
CÍMŰ KUTATÁS

40. sz.  
műhelytanulmány

---

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

<http://vallgazd.hu>

[www.competitiveness.hu](http://www.competitiveness.hu)

[versenykepesség@uni-corvinus.hu](mailto:versenykepesség@uni-corvinus.hu)

T: 482 5903 Fax: 482 5859

**Antal Zsuzsanna: A szervezeti struktúra mint a stratégia megvalósítását támogató eszköz című tanulmány**

**a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT**

**40. sz. kötete**

**2006. március**

**A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.**

# Tartalomjegyzék

<b>TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....</b>	<b>4</b>
<b>ÁBRÁK JEGYZÉKE .....</b>	<b>4</b>
<b>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ.....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>6</b>
<b>BEVEZETÉS.....</b>	<b>7</b>
<b>1. A STRUKTURÁLIS ALKALMAZKODÁS LEHETŐSÉGEI – A KUTATÁS MODELLJE.....</b>	<b>7</b>
<b>2. KUTATÁSI KÉRDÉS ÉS A KUTATÁS MÓDSZERTANA .....</b>	<b>17</b>
2.1. KUTATÁSI KÉRDÉS .....	18
2.2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA.....	18
<b>3. A MAGYAR VÁLLALATOK STRUKTURÁLIS ALKALMAZKODÁSÁNAK TAPASZTALATAI..</b>	<b>20</b>
3.1. A 2004-ES KUTATÁS FŐBB EREDMÉNYEI .....	21
3.2. A KÜLSŐ KÖRNYEZET JELLEMZŐI .....	22
3.3. A VÁLLALATOK BELSŐ ADOTTSÁGAI.....	23
3.4. STRATÉGIAI VÁLASZOK.....	25
3.5. A VÁLLALATOK STRUKTURÁLIS VÁLASZAI .....	25
3.6. A VÁLLALATOK ALKALMAZKODÓKÉPESSÉGE .....	31
<b>4. KÖVETKEZTETÉSEK .....</b>	<b>34</b>
<b>IRODALOMJEGYZÉK.....</b>	<b>35</b>
<b>MELLÉKLETEK .....</b>	<b>36</b>
1. SZÁMÚ MELLÉKLET   A 2004-ES MINTA JELLEMZŐI.....	36
2. SZÁMÚ MELLÉKLET   AZ EGYSÉGES VÁLLALATOK ÉS VÁLLALATCSOPORTOK ALKALMAZKODÁSI KÉPESSÉGEI .....	37
3. SZÁMÚ MELLÉKLET   A VIZSGÁLATBAN FELHASZNÁLT KÉRDÉSEK.....	38
<i>A VÁLLALAT HELYZETE ÉS STRATÉGIÁJA .....</i>	<i>38</i>
<i>A STRATÉGIAALKOTÁS FOLYAMATA.....</i>	<i>39</i>
<i>A VÁLLALATI SZERVEZET.....</i>	<i>39</i>
4. SZÁMÚ MELLÉKLET   A FELSŐVEZETŐI INTERJÚK KÉRDÉSEI.....	44
5. SZÁMÚ MELLÉKLET   A FELSŐVEZETŐI INTERJÚBAN RÉSZTVEVŐ VÁLLALATOK.....	46
6. SZÁMÚ MELLÉKLET   SZERVEZETI MODELLEK ÉS STRATÉGIA TÍPUSOK.....	47
7. SZÁMÚ MELLÉKLET   FELHASZNÁLT STRATÉGIAI TANULMÁNYOK .....	48

## Táblázatok jegyzéke

1. TÁBLÁZAT: A SZERVEZETI MODELLEK JELLEMZŐI ÉS ALKALMAZÁSI FELTÉTELEI.....	8
2. TÁBLÁZAT: A SZERVEZETI ILLESZKEDÉS TÍPUSAI ÉS MÓDJAI.....	11
3. TÁBLÁZAT: SZERVEZETTÍPUSOK – JOGI STRUKTÚRA .....	12
4. TÁBLÁZAT: A DIVERZIFIKÁLTSÁG MÉRÉSE.....	14
5. TÁBLÁZAT: MÉRET (LÉTSZÁM)SZERINTI TIPIZÁLÁS .....	14
6. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATI STRATÉGIÁK TIPIZÁLÁSA .....	15
7. TÁBLÁZAT: SZERVEZETTÍPUSOK – SZERVEZETI FORMA.....	16
8. TÁBLÁZAT: ADAPTÁCIÓS KÉPESSÉG.....	17
9. TÁBLÁZAT: A SZERVEZETI FORMÁK JOGI STRUKTÚRÁK SZERINTI MEGOSZLÁSA .....	21
10. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATOK MÉRET SZERINTI MEGOSZLÁSA .....	24
11. TÁBLÁZAT: A SZERVEZETI FORMÁK MÉRET SZERINTI MEGOSZLÁSA .....	28
12. TÁBLÁZAT: A JOGI STRUKTÚRÁK SZERVEZETI MÉRET SZERINTI MEGOSZLÁSA .....	28
13. TÁBLÁZAT: A SZERVEZETI FORMÁK DIVERZIFIKÁLTSÁGA.....	29
14. TÁBLÁZAT: FORMALIZÁLT STRATÉGIA KÉSZÍTÉSE AZ EGYES SZERVEZETI FORMÁKNÁL.....	30
15. TÁBLÁZAT: A STRATÉGIA KÉSZÍTŐI AZ EGYES SZERVEZETI FORMÁKBAN.....	30
16. TÁBLÁZAT: A SZERVEZETI FORMÁK ADAPTÁCIÓS KÉPESSÉGE.....	31
17. TÁBLÁZAT: ALKALMAZKODÓ KÉPESSÉG JOGI FORMÁK SZERINTI MEGOSZLÁSA.....	32
18. TÁBLÁZAT: ELÉGEDETTSÉG A STRUKTÚRÁVAL (RÉSZLETEZVE).....	32
19. TÁBLÁZAT: ELÉGEDETTSÉG A STRUKTÚRÁVAL (ÖSSZEVONÁSOKKAL).....	33
20. TÁBLÁZAT: A FUNKCIONÁLIS SZERVEZETEK STRATÉGIÁI (MELLÉKLETBEN) .....	47
21. TÁBLÁZAT: A DIVIZIONÁLIS SZERVEZETEK STRATÉGIÁI (MELLÉKLETBEN) .....	47
22. TÁBLÁZAT: A MÁTRIXSZERVEZETEK STRATÉGIÁI (MELLÉKLETBEN) .....	47

## Ábrák jegyzéke

1. ÁBRA: A KUTATÁS MODELLJE .....	12
2. ÁBRA: KONSZERNESEDÉS.....	22
3. ÁBRA: KÜLPIAC MŰKÖDÉST BEFOLYÁSOLÓ SZEREPE .....	23
4. ÁBRA: HAZAI PIAC MŰKÖDÉST BEFOLYÁSOLÓ SZEREPE .....	23
5. ÁBRA: ÜZLETÁGAK SZÁMA (TELJES MINTA).....	23
6. ÁBRA: VÁLLALATCSOPORTOK DIVERZIFIKÁLTSÁGA .....	24
7. ÁBRA: CÉLNAK MEGFELELŐ SZERVEZETI FELÉPÍTÉS .....	26
8. ÁBRA: ALKALMAZOTT SZERVEZETI MEGOLDÁSOK.....	27

## Vezetői összefoglaló

Kutatásunk arra a feltevésre épül, hogy a vállalatok szervezeti struktúrája – nem kizárólagosan és csak közvetett módon, de – hat versenyképességükre. A célszerű (illeszkedő, megfelelő) szervezeti struktúra a vezetést támogató és ezáltal a versenyképességre pozitívan ható, míg a célszerűtlen struktúra a hatékonyságot korlátozó, a versenyképességet rontó hatással bír. A célszerű szervezet megragadásához a kontingencia-elmélet összefüggés rendszerét, fogalmi meghatározásait és kutatási eredményeit használtuk fel.

Az 1999-es és a 2004-es kutatás arra a kérdésre kereste a választ, hogy a magyarországi vállalatok szervezeti struktúrája mennyiben igazodik a külső környezet kihívásaihoz, a ki- és átalakításkor mennyiben veszik figyelembe belső adottságaikat a vállalatvezetők. E klasszikus kontingencia-elméleti kérdést és a hozzá kialakított modellt – a vizsgálhatóság szempontjait követve – több ponton leegyszerűsítettük (lásd 1. fejezetet). Ennek megfelelően a vállalatok külső környezetét a piac jellemzői, illetve az azokat kezelő stratégia, belső adottságát a tevékenység diverzifikáltsága, valamint a vállalat mérete reprezentálja.

A kutatás három módszerre épül: a kérdőíves adatfelvételek közül a szervezeti struktúra és a kialakítást befolyásoló tényezők vizsgálatára a „Vezérigazgató és törzskar (közgazdasági elemzés)” kérdőívet használtuk; a 2005. novemberében készült felsővezetői interjúkat a vállalatok strukturális alkalmazkodásának kvalitatív információkkal történő kiegészítése céljából használtuk; a vállalatok külső környezetének jellemzőit és változásait a Vezetéstudományi Intézet Stratégiai kutatóközpontjának munkatársai által – a kutatás keretében – készített műhelytanulmányai eredményeinek felhasználásával azonosítottuk.

A kutatás eredményei szerint a vállalatok túlnyomó többsége továbbra is úgy véli, hogy céljainak megvalósulását jól támogató szervezeti struktúrát működtet. A magyar vállalatok jelentős részénél ez a célszerű szervezet a funkcionális szervezeti formát jelenti. Miközben a vállalatok a környezet növekvő bizonytalanságát támadó és növekedési stratégiákkal kívánják kezelni és ennek megfelelően tevékenységük diverzifikálódását is megkezdték, addig struktúrájuk átalakításához nem, illetve csak kevesen fogtak hozzá. Ennek magyarázatát abban látjuk, hogy a vállalatok kisebb mérete miatt korlátozottak a lehetőségek a divizionális és a mátrix szervezetek kialakítására, valamint abban, hogy a vállalatok vezetői számtalan eszközzel képesek szervezetük külső illeszkedését – formaváltás nélkül is – javítani.

## **Abstract**

### **Organizational structure as a tool for strategy implementation**

Our research is based on the proposition that organizational structure – not exclusively and only indirectly – affects competitiveness. The organizational structure, which fits more properly with the management style has a positive impact upon competitiveness, while an improper organizational design limits performance, hence has a negative impact upon competitiveness. In the interpretation of the phenomenon of „optimal organizational design” the contingency theory is applied.

According to the theory, the effectiveness of an organization is contingent upon various internal and external factors, such as: market characteristics; strategies; diversification of activities; and finally size of the organizations. Hence, the central question of our longitudinal study investigates how properly the organizational structure of Hungarian corporations fits with their both external and internal environment and hence, ant to what extent the management considers the respective situational factors in designing and restructuring their organizations. The “structure conduct performance” paradigm is revisited, the classical research model – see enclosed in Chapter 1 – is narrowed down and adjusted in order to make it more manageable, while still maintaining its comprehensiveness.

The identification and the study of corporate structures was part of the “In Global Competition” Research Program undertaken in 1999 as well as in 2004. Our empirical research is based on the triangulation of research methods: data for the study of the organizational designs and the various constraints was collected first, from the questionnaire tailored to the top management of 301 mainly medium and large corporations located in Hungary; second, from the interviews with key informants and CEOs; third, from the main findings of working papers analysing corporate strategies from different perspectives (written by the research fellows of Strategic and International Management Research Centre).

íThe results imply that the majority of corporations still convinced that their prevailing organizational structure is properly designed and appropriate to the realisation of their objectives. The functional structure is viewed as the optimal choice among Hungarian corporations; even though the complexity of their activities is tend to be diversified and increasing uncertainty is growth strategies the reassessment of their structure is still behind, if started at all. A possible explanation for the phenomenon is that the benefits of divisional and matrix structures hardly can be realized due to the smaller size of these corporations. In addition, the management is able to improve the fit with the environment and also between its subsystems by other means without changing the organization structure.

## Bevezetés

A Versenyben a világgal című kutatássorozat korábbi kutatásaiban a vállalatok által alkalmazott szervezeti modellek és jogi struktúrák eltérő módon és mélységben kerültek górcső alá. Jelen kutatás szempontjából az összehasonlíthatóságot az 1999-es kutatás eredményei teszik lehetővé. Kutatásunk arra a feltevésre épül, hogy a vállalatok szervezeti struktúrája – nem kizárólagosan és csak közvetett módon, de – hat versenyképességükre. A célszerű (illeszkedő, megfelelő) szervezeti struktúra a vezetést támogató és ezáltal a versenyképességre pozitívan ható, míg a célszerűtlen struktúra a hatékonyságot korlátozó, a versenyképességet rontó hatással bír. A célszerű szervezet megragadásához a kontingencia-elmélet összefüggés rendszerét, fogalmi meghatározásait és kutatási eredményeit használtuk fel.

A kutatás bázisát a 2004-ben kitöltött „Vezérigazgató és törzskar (közgazdasági elemzés)” kérdőív „Szervezeti struktúra” című része képezi. Az eredmények értelmezéséhez azonban – hasonlóan a korábbi kutatáshoz – a stratégiai kutatások megállapításait is felhasználtuk, valamint elemeztük a 2005. novemberében készített felsővezetői interjúkat annak érdekében, hogy magyarázatot kapjunk a vizsgált vállalatok illeszkedési problémáinak okainak értelmezéséhez.

Tanulmányunkban nem csak a főbb eredményeket, azok értelmezését mutatjuk be, hanem részletesen kifejtjük vizsgálati modellünket, valamint javaslatot teszünk annak továbbfejlesztésére. Javaslataink így egyaránt hozzájárulnak a későbbi kutatások kérdőíveinek kiegészítéséhez, pontosításához, valamint a kontingencia-modell logikájának megfelelően a struktúrák differenciáltabb és pontosabb képet adó vizsgálatához.

## 1. A strukturális alkalmazkodás lehetőségei – a kutatás modellje<sup>1</sup>

A kontingencia-elmélet kutatásai azt igazolták, hogy a szervezetek hatékonyságát alkalmazott szervezeti struktúrájuk döntően befolyásolja. Szervezeti struktúra alatt a vállalat azon működési kereteit értjük, amely (1) a specializáció formájával, elmélyültségével, szabályozottságával, (2) az operatív és stratégiai döntési hatáskörök centralizáltságával, vagy decentralizáltságával, ezek szabályozottságával és a hatásköri rendszer egy- vagy többvonalasságával, valamint (4) a működés összehangolását biztosító koordinációs eszközök típusaival, számosságával és leginkább ezen eszközök működést meghatározó, befolyásoló szerepével írható le. A szervezeti struktúra ezen

---

<sup>1</sup> E fejezet megírásakor jelentősen támaszkodtunk Dobák Miklós és munkatársai: Szervezeti formák és vezetés. KJK, 1996. című művére.

jellemzőinek különböző kombinációja megfeleltethető egy-egy szervezeti modellnek. Akkor tekinthető hatékonyak egy szervezet struktúrája, ha az alkalmazott szervezeti modell megfelel a vállalat külső és belső adottságainak, illetve az azokra építő vállalati stratégiát támogatja. A vállalati stratégia alkalmazkodhat ezen adottságokhoz, valamint a külső és belső adottságok megváltoztatását is megcélozhatja.

A gyakorlatban is fellelhető szervezeti modellek a funkcionális, a divizionális és a mátrix szervezetek. E szervezeti modellek szervezeti jellemzőikben és célszerű alkalmazási körülményeik tekintetében is különböznek egymástól. Ezeket – a kutatás szempontjából kiemelt jellemzőket – foglalja össze az 1. táblázat.

	A szervezeti struktúra modelljei		
	Funkcionális	Divizionális	Mátrix
<b>Alkalmazási feltételek</b>	Homogén, nem túl komplex alaptevékenység	Diverzifikált tevékenység	Diverzifikált, komplex, innovatív tevékenység
	Relatív stabil, nem túl komplex környezet	Dinamikus, összetett környezet	Dinamikus, összetett környezet
<b>A szervezeti modell főbb jellemzői</b>	Az alaptevékenységet funkcionálisan specializált alrendszerek végzik	Az alaptevékenység termék-, vevő-, vagy regionális elven specializált	Az alaptevékenység egyszerre két elven specializált (2 egyenrangú dimenzió)
	A stratégiai és operatív döntéseket a felsővezetés hozza meg	A felsővezetés a stratégiai, a divíziók vezetői pedig az operatív döntéseket hozzák meg	A stratégiai és az operatív döntéseket a két specializációs elv szerinti vezetői szintek közösen hozzák meg
	A szervezet működése (a feladatok és hatáskörök) részleteiben is szabályozott	A divíziók működésének keretei szabályozottak	A működés keretei is változhatnak, az üzleti igényeknek megfelelően a vezetők alkalmazkodnak egy adott helyzethez
	A funkcionálisan specializált alrendszerek belső struktúrája eltérő módon alakítható ki	A divíziók belső struktúrája eltérő módon alakíthatóak ki, de többnyire funkcionális elven specializáltak	A mátrix egyes dimenzióin belül eltérő belső struktúrák alakíthatóak ki

1. táblázat: A szervezeti modellek jellemzői és alkalmazási feltételei

A szervezeti struktúra kialakításakor és működtetése során a vállalatvezetők kettős értelemben is vizsgálhatják, alakíthatják a struktúra célszerűségét. A külső illeszkedés azt jelenti, hogy a struktúra



megfelel-e a vállalat adottságainak, a stratégiai célkitűzésekkel összhangban van-e (adekvát szervezeti struktúra). A belső illeszkedés pedig azt jelenti, hogy a szervezet működése a modell belső logikájának megfelelően történik-e (konzisztens szervezeti struktúra). Külső illeszkedés esetén például a diverzifikált tevékenységű (növekedési stratégiát folytató), dinamikus piaci környezetben működő vállalat célszerű szervezeti formája lehet a divizionális szervezet. Belső illeszkedésről – folytatva a példát – akkor beszélhetünk, ha például a decentralizált működéssel összefüggő profit-center típusú divízióvezetői felelősséghez a divízió eredményességét befolyásoló döntések, hatáskörök divíziókhoz történő delegálása párosul, vagyis a deklarált önállósághoz a divízió vezetője a megfelelő erőforrások felett is rendelkezhet.

Fontos megemlíteni, hogy jó külső és belső illeszkedés esetén is számtalan tényező ronthatja a struktúra hatékonyságát.<sup>2</sup> A szervezeti modellek ugyanis – függetlenül a belső és külső illeszkedés hatékonyságától – számtalan hátrányos tulajdonsággal is rendelkeznek. Például a funkcionális szervezeti modell többvonalasságából adódó konfliktusok akkor is a szervezet sajátjai lesznek, ha a feladatok és hatáskörök szabályozottsága és formalizáltsága, a funkcionális részterületek tagjainak nyitottsága, kommunikációs képessége kedvezőnek minősíthető. Másrészt a struktúra jellemzőiből adódóan, illetve attól függetlenül is a szervezeti tagok magatartása is sokat ronthat (és segíthet) a szervezeti struktúra hatékonyságán. Például a rögzített (jó) szabályok, az előírt szolgálati utak be nem tartása, az önálló döntések rendszeres felsővezetői megváltoztatása a vállalat normál működése esetén jelentősen ronthatják a szervezet belső összhangját. Sokszor persze a belső összhang megbomlása az első jele annak, hogy gond van a szervezet külső illeszkedésével, vagyis a szervezet tagjai azért kezdenek rögtönözni, azért térnek el az előírt, a megszokott működési rendtől, mert a külső körülmények megváltozása erre rákényszerítik.

A vállalatok vezetői tehát e kétféle – belső és külső – illeszkedési kényszerre való tekintettel alakíthatják a szervezeti struktúrát. A célszerűtlen szervezet a külső és/vagy a belső illeszkedés hiányosságai miatt rontja a működés hatékonyságát. Ennek mértéke és a változtatás kényszere között azonban nehezen számszerűsíthető kapcsolat van. Danny Miller kutatásai azt igazolták (Mintzberg, 1981), hogy a rossz külső illeszkedést és a meglévő belső harmóniát (rutinszerű, megszokott, konzisztens működés) inkább választják a vezetők, mint azt, hogy a külső alkalmazkodás érdekében átalakítsák a már működő szervezeti struktúrát. Ezek szerint a szervezetek vezetői tehát inkább vállalják a magasabb koordinációs költségeket, a vezetői túlterheltséget stb., mint az átalakítással járó költségeket, nehézségeket. Miller szerint a vezetők inkább választják az egyszeri, drasztikus

---

<sup>2</sup> A struktúra akkor nevezhető hatékonynak, ha a szervezeti célokat költség-hatékony megoldásokkal támogatja. A célok például elérhetőek olyan módon is, hogy az amúgy inkonzisztens szervezeti működést pótlólagos koordinációs eszközökkel ellensúlyozzák. Ebben az esetben azonban a működés koordinációs költségei magasak lesznek. A szervezeti struktúra eredményesen működik, de nem hatékonyan.

változtatást (revolúciót), mint a folyamatos finomítást (evolúciót).<sup>3</sup> A strukturális adaptációs képességek<sup>4</sup> tekintetében azonban az egyes szervezeti modellek igen eltérőek lehetnek. Az ún. organikus struktúrák (divizionális és mátrix szervezetek) gyorsabban és hatékonyabban, a mechanikus struktúrák (funkcionális szervezetek) pedig lassabban és nehezebben képesek az alkalmazkodásra.

A külső illeszkedés javításának egy gyakorlatban igen gyakran tapasztalt – és a kontingencia-modell által nem kezelt – módszere a szervezet irányítási és koordinációs eszközeinek bővítése, fejlesztése. Például az alaptevékenységében diverzifikálódó vállalat funkcionális szervezetén belül is javíthat a működés hatékonyságán: a funkcionális alrendszeren belül alkalmazott termékelvű részlegek elkülönítésével, projektek és teamek működtetésével, valamint a termék(csoportok) költség- és teljesítmény-elszámolási, tervezési és beszámoló rendszeren belüli elkülönítésével, vagyis a controlling rendszer lehetőségeinek kihasználásával. A példa tehát azt mutatja, hogy a szervezettervezés és irányítási eszközök segítségével hogyan lehet modellváltás nélkül is alkalmazkodni a változásokhoz.

A külső illeszkedés javításának egy további módja az adott formán belüli változtatások. Egyik példaként a költség-központként működő divízió vezetője felelősségének és hatáskörének növelése, vagyis nyereség-központként való működtetése szolgálhat. Ha azonban a divízióvezető felelősségének növelése nem jár együtt központosított feladatok, erőforrások divíziókhoz történő telepítésével, akkor a változtatás inkonzisztenssé teszi a működést. Másik példa ezen alkalmazkodási formára a funkcionális szervezet egyik alrendszerének, például az értékesítési szervezet tevékenységelvű specializációjának termékelvű munkamegosztássá történő átalakítása, vagy új tevékenységi területek kialakítása lehet. Mintzberg arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezetek nehezen tolerálják a sokszínűséget. „A standardok adminisztratív hatósugara nagy: hiú remény egy kis részt a sarokba telepíteni és azt remélni, hogy a többi nem lesz rá hatással.” (Mintzberg, 1981) Lawrence és Lorsch pedig amellet érvel, hogy a sokszínű – differenciált – szervezet vezetőinek intenzívebben kell az integráló mechanizmusokat működtetniük.

Az alkalmazkodás egyik eddig nem tárgyalt módja az is, ha a vállalat vezetői nem szervezeti struktúrájukat alakítják a megváltozott környezetnek megfelelően, hanem „leváltják” környezetüket,<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Miller ezt a folyamatot a strukturális változás kvantum-elméletének nevezi (Mintzberg, 1981).

<sup>4</sup> Strukturális adaptációs képesség alatt azt értjük, hogy mennyire gyorsan és hatékonyan képesek a vállalatok vezetői a szervezeti struktúrát a külső környezet elvárásainak megfelelően átalakítani.

<sup>5</sup> „Egyfelől a struktúra úgy alakítandó, hogy illeszkedjen a szituációhoz; másfelől viszont ezzel egyenrangúan a szituáció is úgy választandó meg, hogy illeszkedjen a struktúrához. Ha jó struktúránk van rossz környezetben, lehet, hogy a környezetet célszerű változtatni és nem a struktúrát. A valóságban gyakran sokkal könnyebb iparágat váltani, vagy visszavonulni az adott iparág egy megfelelő részébe, mint fellazítani egy összefüggő struktúrát.” (Mintzberg, 1981)

vagyis olyan új vállalkozásba fognak, amelyek környezete barátságosabb, jobban megfelel a vállalat adottságainak, vagy regionális értelemben olyan területre helyezik át meglévő tevékenységüket, ahol költséghatékonyabb feltételek között tevékenykedhetnek (például alacsonyabbak az adók, olcsóbb a munkaerő stb.). Ezek a belső adottságokat érintő változtatások; példánkban az alapfeladat és a telepítési helyzet megváltoztatására irányulnak.

A külső illeszkedés javítására irányuló erőfeszítések – leginkább a modell illeszkedését javító intézkedések – azonban ronthatják a belső illeszkedést, felboríthatják a struktúra belső harmóniáját.

Az illeszkedés típusa		Értelmezés	Az illeszkedés javításának módjai
<b>Külső illeszkedés</b>	ADEKVÁT, CÉLOKAT TÁMOGATÓ STRUKTÚRA	A külső illeszkedés során azt vizsgáljuk, hogy az alkalmazott szervezeti modell mennyiben felel meg a vállalat külső és belső adottságainak, mennyiben támogatja a stratégia, a vállalati célok megvalósítását.	Stratégiaaváltás (új tevékenység, „békésebb” piacok, vagyis a külső környezet „leváltása”)
			Struktúraaváltás (például funkcionális helyett divizionális struktúra)
			A modell alkalmazkodó képességének (illeszkedésének) javítása: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ A szervezeti alrendszerek belső struktúráinak alakítása</li> <li>○ Duális struktúrák kialakítása</li> <li>○ Irányítási eszközök alkalmazása</li> <li>○ Strukturális koordinációs eszközök alkalmazása</li> </ul>
<b>Belső illeszkedés</b>	KONZISZTENS, HATÉKONYAN MŰKÖDŐ STRUKTÚRA	A belső illeszkedés vizsgálata során arra keressük a választ, hogy az adott szervezeti forma keretein belül milyen eltérés tapasztalható az ideáltipikus modellek és gyakorlati alkalmazásuk között, mennyiben működik inkonzisztens módon a struktúra.	Konzisztens szervezeti forma kialakítása: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Munkamegosztás</u>: párhuzamos és hiányzó tevékenységek feltárása stb.</li> <li>○ <u>Hatáskörmegosztás</u>: felelősségek és hatáskörök inkonzisztenciája, centralizáció és decentralizáció arányának elemzése, hatásköri átfedések feltárása stb.</li> <li>○ <u>Koordináció</u>: szabályozottság mértéke, hiányzó eszközök stb.</li> <li>○ <u>Konfiguráció</u>: szervezet szélességi és mélységi tagoltságának vizsgálata irányíthatóság, a szolgálati utak hosszúsága és bonyolultsága stb. szempontjából</li> </ul>

2. táblázat: A szervezeti illeszkedés típusai és módjai

A vállalatok alkalmazkodási eszközeinek sorába illeszkednek bele a jogi struktúrák által kínált lehetőségek. Vállalatcsoport (konzern)<sup>6</sup> alatt két vagy több jogilag önálló vállalat egységes irányítását

<sup>6</sup> A vállalatcsoportok témájának kifejtéséhez jelentősen támaszkodtunk Bühner-Dobák-Tari: Vállalatcsoportok. Aula, 2002. című művére.

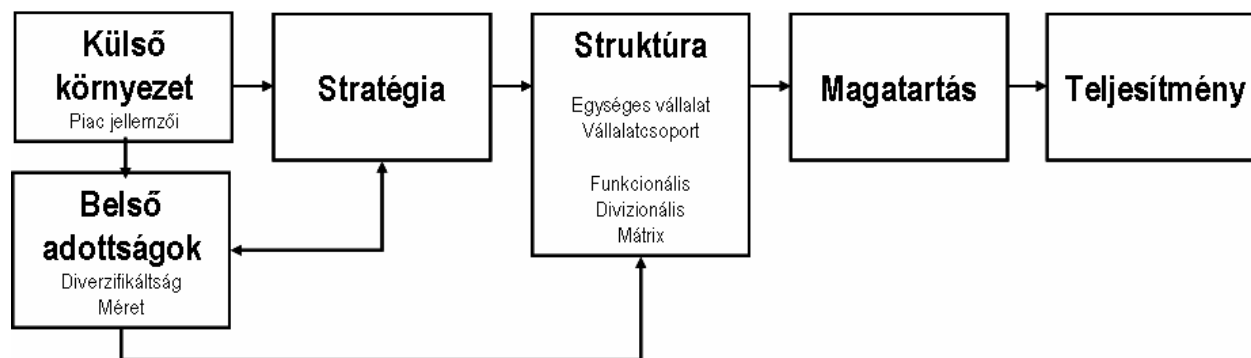
értjük. Az egységes irányítást szintén egy jogilag önálló gazdasági társaság végzi. Ez tehát azt jelenti, hogy az üzemgazdasági értelemben eddig tárgyalt szervezeti struktúrák úgy is működtethetők, hogy a vállalati tevékenységeket (funkciók, divíziók) jogilag önálló társaságok végzik.

A vállalatcsoportok (jogi értelemben több jogi entitás) egységes vállalatokkal (jogi értelemben egy entitás) szembeni rugalmassága a szakirodalmi kutatások alapján számtalan dimenzióban igazolható (2. számú melléklet). A vállalatcsoportok stratégiai, pénzügyi, üzleti rugalmassága említhető az előnyök között leginkább. A stratégiai rugalmasság új, nemzetközi piacokra való belépés, valamint a diverzifikált tevékenységű vállalatok üzletágainak eltérő szabályozási környezethez való rugalmas alkalmazkodás szempontjából bír jelentőséggel. A pénzügyi rugalmasság a tőke- és hitelpiacokon való differenciált megjelenés, valamint az adó- és költség-optimalizálási lehetőségek kihasználása tekintetében értelmezhető. Végül az üzleti rugalmasság az üzletágak jogi önállóságával járó nagyobb hatáskör eredményes kihasználásával magyarázható. A vállalatcsoportok jelzett rugalmassága tehát azt jelenti, hogy változó, komplex szabályozási környezetben, nemzetközi növekedés stratégiájának megvalósítása, költségelőnyök realizálása érdekében diverzifikált vállalatok célszerű jogi struktúrája lehet a konszern struktúra (Antal, 2006).

Szervezettípus – jogi struktúra	Értelmezés
Egységes vállalat	A vállalat üzletágai, tevékenységei jogi önállósággal nem rendelkeznek, ezeket kizárólag egy gazdasági társaság végzi.
Vállalatcsoport	A vállalat üzletágai, tevékenységei jogi önállósággal rendelkeznek, ezeket a jogilag önálló vállalatokat egységesen irányítja egy gazdasági társaság.

3. táblázat: Szervezettípusok – jogi struktúra

Összegezve tehát az eddigieket a kutatás leegyszerűsített modellje a következő:



1. ábra: A kutatás modellje

A továbbiakban a modell eddig nem tárgyalt elemeit értelmezzük.

A piac jellemzői közül a szervezet alakítása szempontjából a következőket emelhetjük ki (Kieser, 1974, Khandwalla, 1977): változékonyság; komplexitás; korlátozó hatás.

A piac változékonysága a partnerek változásának gyakoriságából, a változások intenzitásának mértékéből és azok szabálytalan jellegéből adódik (Kieser, 1974). A változékonyság alapján *dinamikus és statikus piaci* környezetet különböztethetünk meg. Dinamikus a piaci környezet akkor, ha a vállalat piaci kapcsolatai, a beszerzési és értékesítési lehetőségek gyorsan változnak, a vevők rendszeresen új termékek iránti igényekkel lépnek fel, és módosulnak a már forgalmazott termékekkel és szolgáltatásokkal szembeni követelmények (pl. a termékek korszerűségét, árát, minőségi paramétereit illetően). Statikus piaci környezetben az a vállalat működik, amely tartósan ugyanazon termékeket és szolgáltatásokat vásárolja és értékesíti, a piaci partnerei hosszabb időtartam alatt sem változnak, a beszerzési és értékesítési feltételek és igények tartósan változatlanok. (A dinamikus és statikus piaci környezet fenti megkülönböztetése természetesen absztrakció eredménye. A valóságban ennnyire tisztán nem válnak el egymástól a különböző típusok. A gyakorlatban aszerint minősíthetjük a piacokat, hogy jellemzői többsége a dinamikus, vagy a statikus típus jegyeihez áll-e közelebb.)

A komplexitást aszerint határozhatjuk meg, hogy mekkora a szervezetre vonatkozó döntések meghozatalánál figyelembe veendő külső tényezők száma, mennyire különbözőek ezek a tényezők és hogyan oszlanak meg a különböző környezeti szegmensek között (Kieser, 1974). A komplexitás alapján – értelemszerűen – megkülönböztethetünk *egyszerű és összetett* piaci környezetet. A környezet változékonysága és komplexitása együttesen a bizonytalanság különböző fokozatait jelentik a szervezet számára.

Statikus és egyszerű – azaz viszonylag biztos – környezetben a szervezet működésével szembeni követelmények jól áttekinthetők, viszonylag stabil tervek készíthetők, a struktúrák jól szabályozhatók. Ilyen feltételek mellett az úgynevezett mechanikus (funkcionális) szervezet eredményesen alkalmazható. Az előzőekkel ellentétben a dinamikus és összetett – azaz rendkívül bizonytalan – környezetben a bizonytalanság kezelésére alkalmas organikus jellegű (divizionális, mátrix) szervezet kialakítására van szükség.

A piaci környezet további fontos jellemzője a piac korlátozó hatása, amely adódhat a partnerek monopolhelyzetéből, a kereslet és kínálat egyensúlyának hiányából, esetleg állami korlátozó intézkedések (pl. kontingensek) érvényesüléséből. A hiánygazdaságban a beszerzési piacon a vállalatoknak gyakran kell szembe nézniük a szállító monopolhelyzetéből, és/vagy a kínálat hiányából adódó hosszú és bizonytalan szállítási határidőkkel, a szerződések nem megfelelő teljesítésével. Minél kevesebb vevővel és szállítóval áll kapcsolatban a vállalat, annál inkább számolhat a korlátozó hatásokkal, amelyekhez kénytelen alkalmazkodni. A korlátozó környezet a szervezet tevékenységének részletes megtervezését, a folyamatok vezetői ellenőrzését igényli. A piaci korlátoktól erőteljesen függő helyzetben lévő vállalatoknál rendszerint a vezetés centralizációját figyelhetjük meg.

A kutatás a piacot a külpiaci (külső) és a hazai (belső) verseny intenzitásával, a külpiacok bizonytalanságával, valamint a működést leginkább befolyásoló tényezők relatív súlyával jellemzi.

A diverzifikáltság a szervezet tevékenységi körének a termelési és/vagy szolgáltatási ágak, illetve a piacok szerinti kiterjedtségét fejezi ki (Chikán, 1989, 552-554. oldal). Alacsony fokú diverzifikáltság (szűk termék- és szolgáltatási skála, kevés számú piac) esetén a szervezet funkcionális tagolása még rendszerint megfelelő keretet biztosít a tevékenységek koordinálására. Erősen diverzifikált vállalatoknál a funkcionális szervezet nem bizonyul megfelelőnek, emiatt rendszerint a divizionális, vagy mátrix formára térnek át (Chandler, 1962).

A kutatás a diverzifikáltságot az üzletágak száma szerint méri. Üzletág alatt önálló termékcsoporthoz, önálló termék-piac kombinációt értünk.

<b>Diverzifikáltság</b>	<b>Mérőszám</b>
Egy üzletág	1 üzletág
Diverzifikált	2-3 üzletág
Erősen diverzifikált	3-nál több üzletág

*4. táblázat. A diverzifikáltság mérése*

A vállalat mérete a szervezeti struktúrák alkalmazhatóságát illetően lényeges befolyásoló tényező. A méret a vállalati létszám, eszközérték, árbevétel stb. alapján mérhető. A kutatás a létszám alapján a következő kategóriákat azonosította:

<b>Vállalati méret (létszám alapján)</b>	<b>Létszámhatárok</b>
Kisvállalat	0- 49 fő
Középvállalat	50 – 249 fő
Nagyvállalat	250 főtől

*5. táblázat: Méret (létszám) szerinti tipizálás*

A stratégiát úgy értelmezzük, mint a szervezet jövőbeni céljaira és azok megvalósítási módjaira vonatkozó elképzelések összességét (Chikán, 1989)<sup>7</sup>. A kutatás a lehetséges vállalati stratégiákat a következők szerint definiálta:

---

<sup>7</sup> Kutatásunkban a stratégiát egy racionális döntési folyamat eredményeként kialakult jövőre vonatkozó tervként értelmezzük. (Balaton, 1997.)

Stratégia típusok	Értelmezés
Visszahúzó stratégia	Erőforrásait a védhető pozíciókra koncentrált.
Védekező stratégia	Erőforrásait meglévő pozícióinak védelmére koncentrált.
Stabilitási stratégia	Erőforrásait meglévő pozícióinak megerősítésére koncentrált.
Növekedési stratégia	Erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére koncentrált.
Támadó stratégia	Erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére, egyúttal a versenytársak pozícióinak meggyengítésére koncentrált.
Összpontosító stratégia	Erőforrásait egy adott szűk piaci szegmensre koncentrált.
Nincs stratégia	Nem követett semmilyen következetes stratégiát.

6. táblázat: A vállalati stratégiák tipizálása

A stratégia-alkotás lényeges eleme a külső és belső feltételek vizsgálata. A szervezetalakítás szempontjából döntő fontosságú, hogy a vállalat (illetve annak vezetése) miként érzékeli és értékeli ezen feltételeket. Előfordulhat például, hogy megváltozik a környezet, de a szervezet vezetése ezt nem, vagy csak késve érzékeli. A környezeti változásokra adandó strukturális válasz nyilvánvalóan függ attól is, hogy mikor és miként (pl. mennyire tartósnak, alapvető fontosságúnak) érzékeli a vezetés a változásokat, s milyen célokat fogalmaz meg azok alapján. A stratégia szerepével összefüggő kérdés az is, hogy a szervezetek nem csupán egyoldalúan alkalmazkodnak a környezeti feltételekhez, hanem azok befolyásolására is törekednek. Az adaptáció aktív (környezetváltoztatásra irányuló), vagy passzív (egyoldalú alkalmazkodás) formája közötti választást a szervezet és az érintett környezeti szegmens közötti erőviszonyok alapvetően befolyásolják. Amennyiben az erőviszonyok azt lehetővé teszik, akkor a szervezet a környezet befolyásolására törekszik, s passzívan csak akkor alkalmazkodik, ha befolyásoló hatást nem tud kifejteni. A monopolhelyzetben lévő vállalat eladóként rendszerint rákényszeríti piaci partnereire a saját feltételeit. Alkalmazkodásra csak akkor kényszerül, ha értékesítési célkitűzései megvalósításához ez nélkülözhetetlen számára. A befolyásoló tényezők és a szervezetalakítás közé tehát beiktatódik a stratégia, illetve a különböző stratégiák közötti választás, mint az alkalmazkodás módját meghatározó tényező.

A vállalatok szervezeti formája a következők szerint került osztályozásra a kutatásban:

Szervezettípus – szervezeti forma	Értelmezés
Funkcionális szervezet	A vállalat a fő funkciók (pénzügy (számvitel, kontrolling), termelés, fejlesztés, kereskedelem/értékesítés) mentén tagolódik.
Divizionális szervezet <sup>8</sup>	
Termékalapú divíziók	A vállalat különböző termékek (termékcsoportok, üzletágak) szerint kialakított termékdivíziókra tagolódik (az egyes divíziókban belül megtalálhatók a főbb funkciók – minimálisan a termelés, értékesítés és gazdasági ügyek).
Regionális divíziók	A vállalat földrajzi régiók szerint kialakított egységekre tagolódik. (Az egyes divíziókban belül megtalálhatók a főbb funkciók.)
Vevő-alapú divíziók	A vállalat a főbb vevők (vevőcsoportok) szerint kialakított egységekre tagolódik. (Az egyes divíziókban belül megtalálhatók a főbb funkciók.)
Mátrixszervezet	A vállalat a funkcionális és termék-elvű, vagy regionális és termék-elvű irányítást kombináló mátrix-szervezetben működik.
Termékigazgatói rendszer	A vállalat a fő funkciók szerint tagolódik, de alkalmazza a termékigazgatói / termékfelelősi rendszert.

7. táblázat: Szervezettípusok – szervezeti forma

A kutatás a vállalatok – nem kizárólag strukturális értelemben vett – adaptációs képességét a környezeti változásokhoz való viszonytal jellemzi.

---

<sup>8</sup> Az eredmények értékelésekor - minden esetben - a divizionális szervezet egyes típusai összevonásra kerültek. Vagyis önállóan nem értékeltük a termékalapú, regionális és vevőalapú szervezeti megoldásokat, hanem az adatokat a divizionális szervezet típusaként összegeztük



Adaptációs típus	Értelmezés
<b>A változásokat nehezen követők</b>	Mindig késve ismerte fel a fontosabb környezeti változásokat. Felismerte a fontosabb környezeti változásokat, de nem volt képes megtalálni a megfelelő válaszokat a kihívásokra.
<b>A változásokra késve reagálók</b>	Felismerte a fontosabb környezeti változásokat és jellemzően reaktív, a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követett.
<b>A változásokra felkészülők</b>	Rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra idejében felkészülő magatartást követett.
<b>A változásokat befolyásolók</b>	Rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra idejében felkészült és megfelelő válaszokkal alkalmazkodott, sőt maga is törekedett a környezeti feltételek tudatos befolyásolására.

8. táblázat: Adaptációs képesség

A külső környezet kihívásainak, a belső adottságok által nyújtott lehetőségek, valamint – ezek összességéként – a stratégia által megkívánt szervezeti struktúra közötti összhangot a kutatás az ismertetett modell összefüggéseinek vizsgálatán túl oly módon is értékeli, hogy maguk a vállalatok megítélése saját szervezeti struktúrájukról milyen. Ezt a szervezet célszerűségének mértékével kívánta reprezentálni a kutatás, vagyis a céloknak megfelelő szervezeti felépítés minősítésével.

## 2. Kutatási kérdés és a kutatás módszertana

Az 1999-es kutatás arra a kérdésre kereste a választ, hogy a magyarországi vállalatok szervezeti struktúrája mennyiben igazodik a külső környezet kihívásaihoz, a ki- és átalakításkor mennyiben veszik figyelembe belső adottságaikat a vállalatvezetők. A kérdés mögött az a feltételezés húzódik meg, hogy a vállalatok szervezeti struktúrája befolyásolja teljesítményüket, vagyis azt, hogy mennyire hatékonyan és mennyire eredményesen képesek tevékenykedni, abban a formális működési kereteknek is – meghatározó – szerepe van. E klasszikus kontingencia-elméleti kérdést és a hozzá kialakított modellt – a vizsgálhatóság szempontjait követve – több ponton leegyszerűsítettük (lásd 1. fejezetet). Ennek megfelelően a vállalatok külső környezetét a piac jellemzői, illetve az azokat kezelő stratégia, belső adottságát a tevékenység diverzifikáltsága, valamint a vállalat mérete reprezentálja.

A '99-es kutatás azt igazolta, hogy a magyarországi vállalatok jórészt stabilnak mondható belső piaci versenyben méretődnek meg, így alkalmazkodási kényszerük is kisebb, illetve e piacnak leginkább megfelelő szervezetet, a funkcionális struktúrát alkalmazzák működési keretül.

## 2.1. Kutatási kérdés

Az 1999-es felmérés óta a magyar vállalatok külső környezetében az Európai Unió csatlakozás jelentett változást. A 2004-es kutatás már az ezzel a változással kapcsolatos várakozásokat is vizsgálta.

Kutatási kérdésként fogalmazható meg tehát, hogy Magyarország Európai Unió tagsága mennyiben jelent dinamikusabb piaci környezetet a vállalatok számára, és vajon mennyiben jelent egy esetleges releváns változás nagyobb alkalmazkodási kényszert a vállalatok struktúrájának átalakítása tekintetében.

A kontingencia-elmélet modelljének megfelelő kutatási kérdés pedig az, hogy mennyiben tekinthető célszerűnek a magyar vállalatok szervezeti struktúrája a külső és a belső illeszkedést tekintve. Célszerű szervezet alatt – a modellünknek megfelelően – a szituációnak (külső környezet, belső adottság) megfelelő és konzisztensen működő szervezetet értjük.

## 2.2. A kutatás módszertana

### Kérdőíves felmérés

A kérdőíves adatfelvételek közül a kérdéseink vizsgálatára a „Vezérigazgató és tőzrszkar (közgazdasági elemzés)” kérdőívet használtuk (3. számú melléklet). A 2004-es kérdőív szervezeti struktúrát vizsgáló részén nem változtattunk, így az 1999-es kutatási eredményekkel az új adatok összevethetőek. A kérdőívben a kérdések egymás utáni logikája bizonyos pontokon megtört attól függően, hogy a válaszadó vállalata egységes vállalatként vagy vállalatcsoportként, valamint a vállalatcsoport irányító társaságként, vagy tagvállalatokként jellemezte szervezetét.

A kérdőíves válaszok megbízhatóságát két okból tartjuk kritikusnak. Egyrészt a kérdések közötti keresztutalások sorszámozása a kérdőívben hibásan szerepel<sup>9</sup>, így a válaszadóra amúgy nem értelmezhető kérdések is megválaszolásra kerültek. Ezek kiszűrése ugyan megoldható lett volna, azonban a minta reprezentativitása került volna így veszélybe. Másrészt nem sikerült kiszűrni a mintából azokat a vállalatokat, amelyek saját szervezeti modelljük jellemzése mellett a vállalatcsoportjuk struktúráját is jellemezték, így a minta vállalatain túl más vállalatok struktúrátípusai is gazdagítják, de a kutatás szempontjából inkább rontják a képet.

A kérdőívet 301 vállalat küldte vissza kitöltve. A mintában a létszám alapján inkább közepes vállalatok, árbevétel alapján pedig inkább kis- és mikrovállalatok szerepelnek, jelentős részük a

---

<sup>9</sup> A V63. számú kérdésre adott nemleges válasz esetén nem a V66-os, hanem a V71-es kérdésre kellett volna ugrania a válaszolónak. Vagyis az egységes vállalatként működő szervezetre vonatkozóan a vállalatcsoport működését leíró (V67-V70) kérdések irrelevánsak.

feldolgozóiparban tevékenykedik, valamint inkább hazai tulajdonban vannak és az értékesítést és a beszerzést tekintve is a hazai piacokra koncentrálnak.

Az elemzéshez a következő alapadatokat használtuk:

- Összlétszám (A1)
- Tulajdonosi struktúra (A11)
- Diverzifikáltság (A13)

A környezeti változások megítéléséhez külön elemzést nem végeztünk, hanem „I. A vállalat helyzete és stratégiája” rész adatait, elemzéseit, tanulmányait (7. számú melléklet ) használtuk fel (H1.)

Az elemzés fókuszában „VI. A vállalati szervezet” fejezet adatai álltak.

A belső illeszkedés vizsgálatára a „MI. Szervezeti kapcsolatok” M1 és M2 adatai kerültek elemzésre.

A kérdőívek adatai alapján egyszerű megoszlásokat számoltunk, keresztelemzéseket készítettünk, valamint kiemelt kérdéseink tekintetében a 2004-es adatokat összevetettük az 1999-es számokkal.<sup>10</sup>

### Felsővezetői interjúk

A 2004-es kutatás gyorsjelentésében megfogalmazott főbb eredmények értelmezése, magyarázata érdekében a minta 30 vállalatának elsőszámú vezetőjével (5. számú melléklet ) 2005. novembere folyamán strukturált interjúk készültek. Az interjúk a vállalatok versenyképességét meghatározó makro tényezőket, a vállalatok külső környezetének bizonytalanságát, az adott ágazat versenyképességét meghatározó tényezőket, valamint a vállalatok belső adottságaira vonatkozó információkat kívánta feltárni.

Az interjúk összefoglalóinak tanulmányozását azzal a céllal vettük be vizsgálati módszereink közé, hogy a kutatási modellünkben jelzett összefüggéseket kvantitatív eredmények hiányában is vizsgálhassuk. A gyorsjelentés megállapításai nyomán azt vizsgáltuk, hogy a környezet növekvő bizonytalansága és dinamizálódása ellenére a vállalatok strukturális alkalmazkodása miért marad el, illetve vannak-e az alkalmazkodásnak alternatív eszközei.

---

<sup>10</sup> A statisztikai számításokat Hortoványi Lilla és Incze Emma, a Vezetéstudományi Intézet Ph.D. hallgatói végezték.

## Dokumentumelemzés

A vállalatok külső környezetének jellemzőit és változásait a Vezetéstudományi Intézet Stratégiai kutatóközpontjának munkatársai által – a kutatás keretében – készített műhelytanulmányai (7. számú melléklet) eredményeinek felhasználásával azonosítottuk. Nem volt célunk e tanulmányok főbb következtetéseinek egymással való ütköztetése, egységes rendszerbe való foglalása, vagy saját modellünk kiegészítése. Arra kerestük a választ, hogy a vállalatok környezete milyen módon változott, illetve e változások kezelésére milyen stratégiai lépéseket, irányokat határoztak meg.

### **3. A magyar vállalatok strukturális alkalmazkodásának tapasztalatai**

A magyar vállalatok strukturális alkalmazkodás révén biztosított versenyképességét először 1999-ben vizsgáltuk a kutatás keretében.

A korábbi kutatás arra a kérdésre kereste a választ, hogy a magyarországi vállalatok szervezeti struktúrája mennyiben igazodik a külső környezet kihívásaihoz, a kialakításkor mennyiben veszi figyelembe belső adottságait. A kérdés mögött az a feltételezés húzódik meg, hogy a vállalatok szervezeti struktúrája illeszkedésének minősége befolyásolja teljesítményüket. Vagyis azt, hogy mennyire hatékonyan és mennyire eredményesen képesek tevékenykedni, abban a formális működési kereteknek is – meghatározó – szerepe van.

Az 1999-es kutatás azt igazolta, hogy a magyarországi vállalatok jórészt stabilnak mondható belső piaci versenyben méretődnek meg, így alkalmazkodási kényszerük is kisebb, illetve az alkalmazkodás legfőbb szervezeti módja a funkcionális szervezet. A szervezeti alkalmazkodást leginkább a stratégia és struktúra alapösszefüggéseinek feltárásával kívánta értékelni az elemzés, így a jelenlegi kutatás további és mélyebb összefüggések vizsgálatával járul hozzá a magyarországi vállalatok strukturális alkalmazkodásának értékeléséhez. Ez azt is jelenti, hogy csak a főbb adatokat hasonlítjuk össze a korábbiakkal; a keresztértékelések adatai csak a 2004-es kutatásra vonatkozóan állnak rendelkezésre, így ezek összehasonlító elemzésére nem tudunk vállalkozni.

### 3.1. A 2004-es kutatás főbb eredményei

Jelen kutatás szerint a vállalatok túlnyomó többsége továbbra is úgy véli, hogy céljainak megvalósulását jól támogató szervezeti struktúrát működtet. A magyar vállalatok jelentős része funkcionális szervezeti formában működik (9. táblázat).

Ez a szervezeti megoldás nem teljesen áll összhangban azzal a vállalati törekvéssel, amely a növekvő bizonytalanság kezelésére támadó és növekedési stratégiát fogalmaz meg. A vállalatok e stratégiák megvalósítása érdekében ugyan struktúrájukat még nem alakították át jelentősen, azonban tevékenységük diverzifikálását megkezdték.

A struktúra jelentős átalakításától való tartózkodás a környezet bizonytalanságával, valamint a szervezeti változásokkal járó bizonytalansággal egyaránt magyarázható. Feltételezésünk szerint a funkcionális szervezet azért is szolgálhat – átmenetileg – megfelelő szervezeti keretül a vállalatok számára, mivel az egyre fejlettebb irányítási eszközök (controlling, információtechnológia stb.), a funkcionális részterületek belső (körülményekhez igazodó) szervezeti megoldásai, duális struktúrák (teamek, projektek) létrehozása, valamint hálózatok (stratégiai szövetségek) működtetése olyan alkalmazkodási lehetőségeket jelentenek, amelyek a már ismert struktúra keretein belül is hatékonyan képesek kezelni a stratégiai kihívásokat.

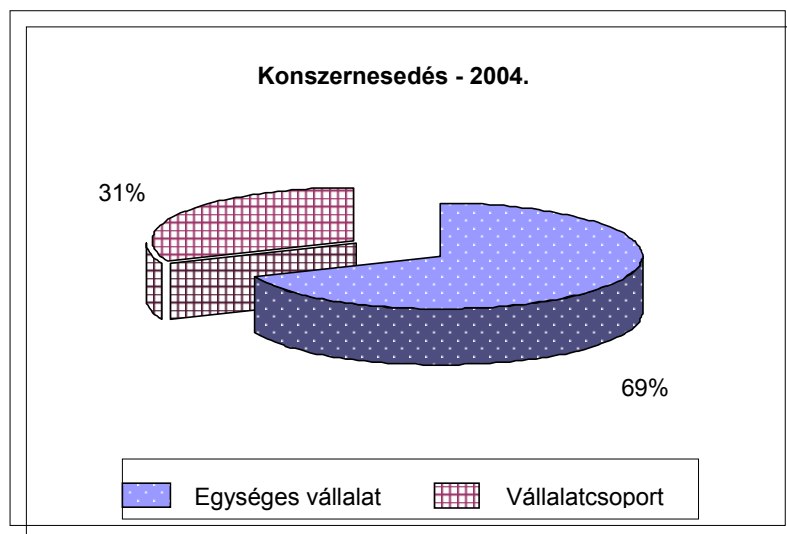
A gondolatmenet lényeges eleme, hogy az alkalmazkodás ezen eszközei közepes, vagy nagyvállalati méretek és (erősen) diverzifikált tevékenység mellett tartósan nem képesek hatékonyan támogatni a vállalatok növekedési stratégiáját.

Szervezeti formák	Jogi struktúra					
	Egységes vállalat		Vállalat-csoport		Összesen	
	N	%	N	%	N	%
Funkcionális	156	77,23	62	63,27	218	72,67
Divizionális	35	17,33	24	24,49	59	19,67
Mátrix	11	5,45	12	12,24	23	7,67
<b>Összesen</b>	<b>202</b>	<b>100</b>	<b>98</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

9. táblázat. A szervezeti formák jogi struktúrák szerinti megoszlása

A tapasztalt stratégiai törekvések fényében egyrészt meglepő, az általánosan alkalmazott funkcionális szervezetek tükrében másrészt meg érthető, hogy a minta vállalatai – arányaiban és a korábbiakhoz képest – nem alkalmazzák nagyobb mértékben a jogi alkalmazkodásban rejlő

lehetőségeket. A vállalatok közel 70 %-a továbbra is egységes vállalatként működik, egyes tevékenységeinek, üzletágainak jogi leválasztásával nem él.



**2. ábra: Konzernesedés**

A továbbiakban a kutatás e főbb eredményeinek részletesebb elemzésére kerül sor a kutatási modell logikájának megfelelően.

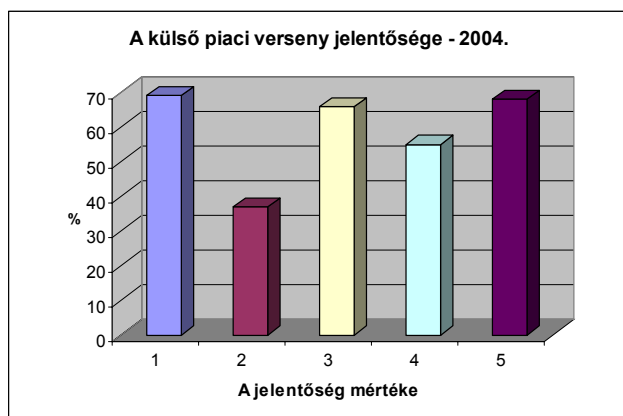
### **3.2. A külső környezet jellemzői**

A vállalatok külső környezetére mind a kérdőíves, mind a személyes megkérdezések alapján leginkább a bizonytalanság jellemző. Az EU-csatlakozást inkább támogató tényezőnek, míg a hazai gazdasági és politikai környezetet inkább negatív tényezőnek értékelték a válaszadók. A legtöbben a szabályozási környezet kiszámíthatatlanságát, állandó változását, az állam túlzott szerepvállalását tették kritika tárgyává. Növekvő bizonytalanságot leginkább a belföldi piacok, a jogi szabályozás és az EU csatlakozás miatt érznek a vállalatok. (Gyorsjelentés, 2004)

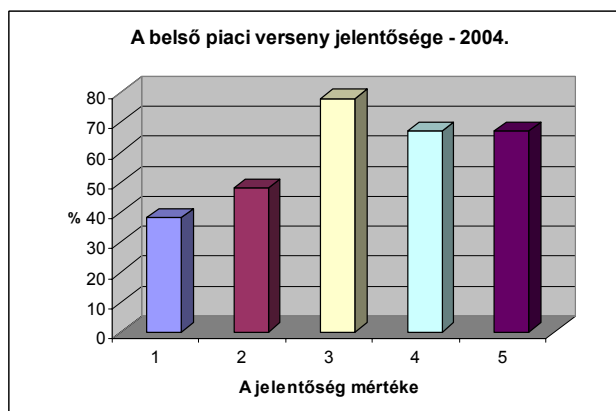
A szabályozási környezet jellemzőit azonban a 2005. novemberi személyes beszélgetések során többen ítélték meg úgy, hogy az EU csatlakozás lényegesen megváltoztatta: a bizonytalanságot részben a kiszámíthatóság váltotta és váltja fel. A jogharmonizáció, az Uniós jogorvoslat lehetősége egységessé, kiszámíthatóvá tette, teszi a vállalatok működési környezetét. (Felsővezetői interjú, 2005)

A megkérdezettek megítélése a külső piaci verseny meghatározó szerepét tekintve nem változott, vagyis továbbra is kevésbé tartják meghatározónak működésükben. A belső piaci versenyt a

megkérdezettek már 99-ben is jelentősebbnek vélték a külső piac hatásánál; ez a jelentőség valamelyest tovább növekedett.



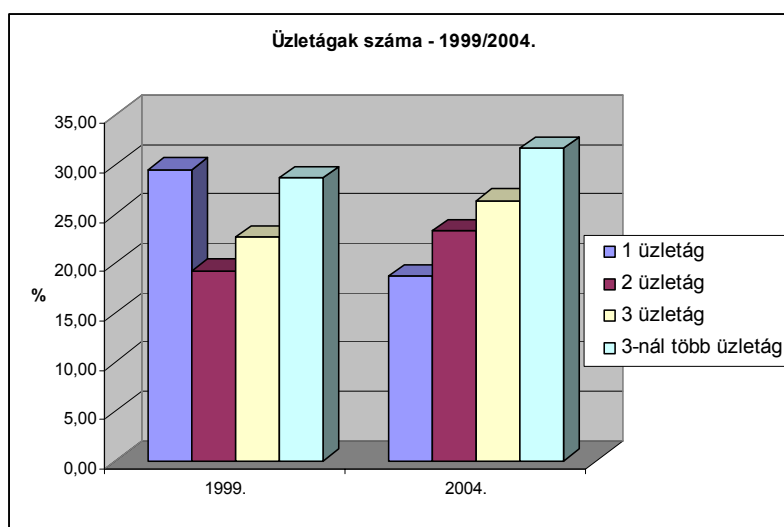
3. ábra: Külpiac működést befolyásoló szerepe



4. ábra: Hazai piac működést befolyásoló szerepe

### 3.3. A vállalatok belső adottságai

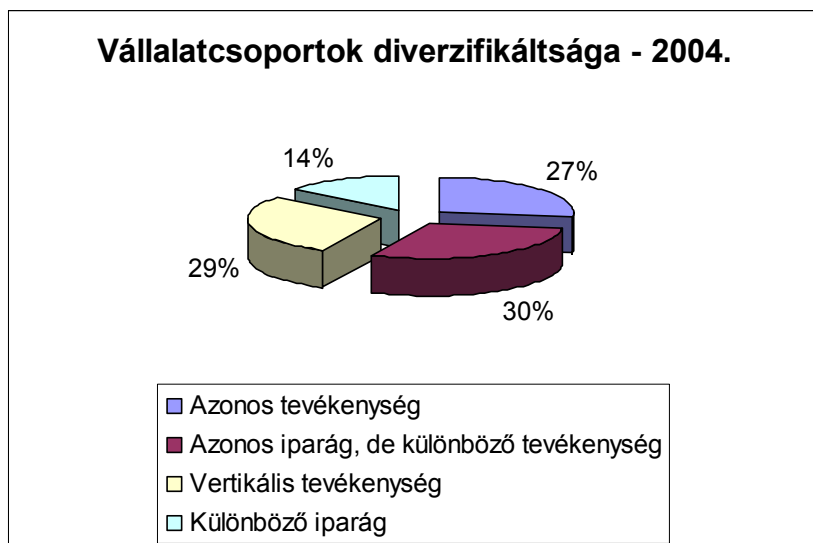
A vállalatok diverzifikáltságának vizsgálata azt mutatja, hogy valamivel több vállalat vallja magát diverzifikált tevékenységűnek, vagyis csökkent a homogén tevékenységű cégek aránya (29 %-ról 19 %-ra). A diverzifikáció háttérében sokszor a vevők teljeskörű kiszolgálásának törekvése van, ez egyébként a vállalatok céljai között is az első helyen áll. Ha a teljeskörűség nem oldható meg a vállalaton belül, akkor a diverzifikáció stratégiai szövetségesekkel is megvalósulhat (Felsővezetői interjú, 2005).



5. ábra: Üzletágak száma (teljes minta)

A vállalatcsoportok jórészt diverzifikáltak (73 %), csak 27 %-uk tekinthető homogén tevékenységűnek. A nemzetközi tendenciákkal összhangban azonban a diverzifikálódás a core

business-re való koncentráció jegyében történik, a vállalatok 27 %-a azonos, 30 %-a adott iparágon belüli különböző, és 29 %-uk vertikálisan egymásra épülő tevékenységet folytat. A vállalatoknak csupán 14 %-a tevékenykedik különböző iparágakban.



**6. ábra: Vállalatcsoportok diverzifikáltsága**

A vállalati méret szerint a minta vállalatai inkább a középvállalati (57,24 %), és nem elhanyagolható részük a nagyvállalati (37,71 %) körhöz tartoznak. A vállalatok ezen méretbeli adottságai az ismertetett szervezeti modellek alkalmazhatóságát vetítik előre. (Egyes típusok alkalmazási feltételei között persze más fontos adottságok is szerepelnek.)

	Vállalati méret (létszám)	
	<i>N</i>	%
Kisvállalat	15	5,05
Középvállalat	170	57,24
Nagyvállalat	112	37,71
Összesen	297	100,00

*10. táblázat: A vállalatok méret szerinti megoszlása*



### **3.4. Stratégiai válaszok**

A vállalatok stratégiájának elemzése rámutatott arra, hogy növekvő bizonytalanságú környezettel kell konfrontálódniuk a cégeknek, ezért a korábbi stabilitásra való törekvés, visszahúzódás helyett, támadó és növekedési stratégiákat szorgalmaznak az alkalmazkodás érdekében.

A 2004-es felmérés alapján a vállalatok 2000-ben visszahúzódó (32,6 %), 2001-ben összpontosító (25,7 %) és stabilitási (20,2 %), 2002-ben védekező (23,8 %) és növekedési (22,5 %), 2003-ban támadó (45,2 %) stratégiákat követtek. A vállalatok tehát a passzív, stabilitásra törekvő stratégiákról aktív, támadó és növekedési stratégiákra tértek át a vizsgált időszakban, megerősítették pozíciójukat egy-egy szűkebb termék-piaci szegmensben, vagyis összpontosító stratégiát folytattak. (Gyorsjelentés, 2004.)

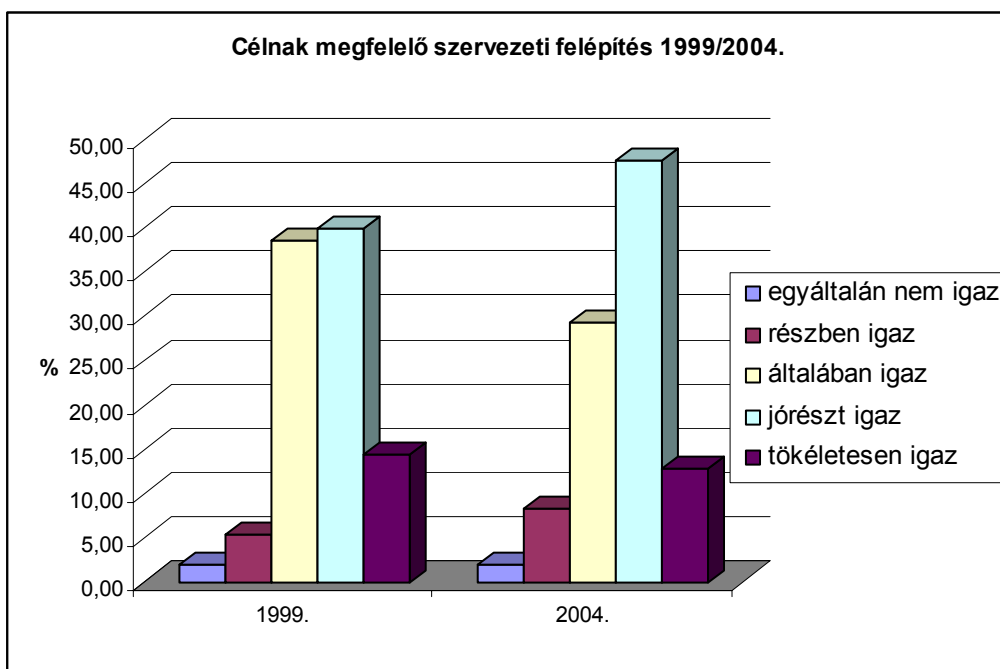
Önmagában is sokatmondó, hogy a vállalatok 57,3 %-a nem folytat formalizált stratégiai tervezést. (Nem változott a trend a 99-es eredményekhez képest, ekkor az arány 60,9 % volt.) Leginkább igaz ez az állítás a kisvállalatokra (93,3 %), de jelentős az arány a középvállalatok (66,3 %) és a nagyvállalatok (41,1 %) esetében is. (Szabó, 2005.) Formalizált stratégia hiányában kevésbé várható, hogy a stratégia és struktúra összhangja is felülvizsgálat és a struktúra változtatás tárgya legyen.

A magyar vállalatok többsége által alkalmazott funkcionális szervezeti megoldás nem teljesen áll összhangban ezekkel a stratégiai törekvésekkel. Az összhang hiánya azzal is magyarázható, hogy a funkcionális szervezetek nem túlságosan adaptívak, struktúrájuk stratégiához való igazítása nehézkes, és éppen ezért hosszabb folyamatot igényel.

### **3.5. A vállalatok strukturális válaszai**

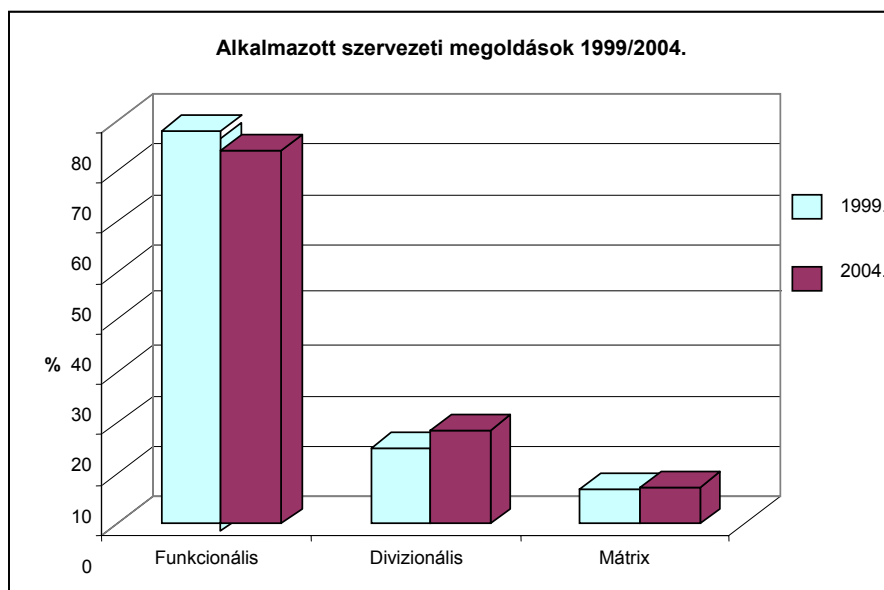
2004-ben a megkérdezett vállalatok igen csekély része (10 %) vélte úgy, hogy szervezeti struktúrája egyáltalán nem, vagy nem egészen felel meg céljainak. 29 % szerint az illeszkedés közepes, 61 % szerint pedig igen jó, illetve kiváló. Közepes és annál jobb minősítést tehát a minta 90 %-a adott, ami azt is jelentheti, hogy vállalatok továbbra is fontosnak tartják a szervezeti struktúra teljesítményt befolyásoló szerepét. Valamelyest tehát javult a megítélés 99-hez képest, vagyis többen elégedettek alkalmazott szervezeti formájukkal.

A célszerű szervezeti struktúrára vonatkozó állításokat nem igazán támasztja alá az, hogy az innovációt akadályozó tényezők sorában a vállalat szervezeti struktúrája a 8. helyen áll (17 %-os gyakorisággal), vagyis a középmezőnyben helyezkedik el. (Gyorsjelentés, 2004.)



**7. ábra: Célnak megfelelő szervezeti felépítés**

A teljes minta esetében a funkcionális szervezetek dominanciája jellemző, hasonlóan a 99-es felméréshez. A divizionális szervezeti megoldások aránya 4 %-kal emelkedett (ennyivel csökkent a funkcionális formáké), a mátrix szervezetek aránya nem változott (8 %). A kontingencia-elméleti logika alapján ez az eredmény azt feltételezi, hogy a vállalatok többsége viszonylag homogén tevékenységgel, és nem túl összetett, alapvetően stabil környezetben tevékenykednek. Az eredmények úgy is értelmezhetőek, hogy (a kis- és középvállalati minta miatt) a szervezeti méret meghatározóbb a struktúra szempontjából, mint a külső környezet dinamizmusa és a tevékenység diverzifikáltsága. A továbbiakban azt elemezzük, hogy milyen a vállalatok külső és belső illeszkedése a kutatási modellünk értelmezésében.



**8. ábra: Alkalmazott szervezeti megoldások**

A külső illeszkedés során tehát azt vizsgáljuk, hogy az alkalmazott szervezeti modell mennyiben felel meg a vállalat külső és belső adottságainak, mennyiben támogatja a stratégia megvalósítását. A külső illeszkedés diszkrepancia esetén úgy biztosítható, hogy a szervezeti modellt igazítsuk az elvárásokhoz, valamint úgy is, hogy a meglévő adottságaihoz választ stratégiát a vállalat.

Annak vizsgálata, hogy az egyes szervezeti típusokon belül milyen stratégiákat követtek a vállalatok további információkkal szolgálhatnak a külső illeszkedés helyességéről (6. számú melléklet

A funkcionális szervezetek alapvetően stabilitási stratégiát követnek, jóllehet növekedési stratégiák is találhatók e szervezettípuson belül (Melléklet: 20. táblázat). A stabilitási stratégiát – más vállalati adottságokat is feltételezve – jól támogathatja a funkcionális szervezeti modell. Mivel a növekedési stratégia számtalan módon kivitelezhető (új piacok, új üzletágak stb.) önmagában a létező struktúra megfelelősége nem értékelhető. A funkcionális forma is alkalmas külföldi értékesítőhelyek „befogadására”, a kereskedelmi szervezet új piacok, vevők, vagy termékek szerinti átalakítására. Ráadásul az is joggal feltételezhető, hogy a vállalatok csak sikeres növekedés esetén alakítják át szervezeti struktúrájukat. A funkcionális szervezet működhet tehát hatékonyan akkor is, ha nemzetközi piacokon tevékenykedő, regionálisan sikeresen terjeszkedő vállalatról van szó. Ilyenkor a nemzetközi termelőhelyeket a termelési funkcióhoz, a külföldi értékesítő leányvállalatokat (kirendeltségeket) pedig az értékesítési funkcióhoz rendelhetik. Sikeresnek e szervezeti modell általában csak akkor bizonyul, ha a vállalat viszonylag homogén tevékenységet végez.

A divizionális szervezetek esetében igen sokan jellemezték stratégiájukat stabilitási stratégiának, ugyanakkor 2003-ra többen jelezték növekedési stratégia megfogalmazását (Melléklet:

21. táblázat). Ez magyarázható azzal is, hogy a meglévő pozíciók őrzése, erősítése a divizionális szervezeteknek ugyanúgy sajátja lehet, mint más szervezeteknek, azonban a pozíciók tartását idővel új pozíciók feltárása és kiépítése kell, hogy kövesse.

A mátrixszervezetek mintán belüli számossága igen csekély, ezért a stratégiák szerinti differenciálás alapján megalapozott állítások nem tehetők (Melléklet: 22. táblázat). Hasonlóan a többi formához, itt is inkább a stabilitási és növekedési stratégiák kerültek azonosításra.

A szervezeti modellek méret alapján történő differenciálása azt mutatja, hogy leginkább a mátrixszervezetek esetében van jelentősége a szervezeti méretnek, míg a funkcionális és a divizionális szervezetek egymáshoz való viszonyítása tekintetében nem befolyásolja igazán a modellválasztást. A mátrix forma inkább a nagyvállalatok, a divizionális forma a közép- és nagyvállalatok, míg a funkcionális forma elsősorban a közép-, másodsorban a nagyvállalatok modellje.

Szervezeti formák	Vállalati méret (létszám)					
	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat	
	N	%	N	%	N	%
Funkcionális	57	25,9	94	42,7	69	31,4
Divizionális	11	20	25	40	24	40
Mátrix	2	8,7	7	30,4	14	60,9

11. táblázat: A szervezeti formák méret szerinti megoszlása

A jogi struktúrák méret szerinti megoszlása azt mutatja, hogy a vállalatcsoportok inkább a nagyvállalatok szervezete. A kisvállalatok esetében a vállalatcsoportként való működés feltételezhetően azt jelenti, hogy adóoptimalizálás, a jogszabályi környezethez való alkalmazkodás érdekében jogilag leválasztanak adott tevékenységet, azonban a működés az egységes vállalatok szerint történik.

Jogi struktúrák	Vállalati méret (létszám)					
	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat	
	N	%	N	%	N	%
Egységes vállalat	65	31,71	96	46,83	44	21,46
Vállalatcsoport	7	7,45	30	31,91	57	60,64

12. táblázat: A jogi struktúrák szervezeti méret szerinti megoszlása

A diverzifikáltság vizsgálata azt mutatta, hogy a funkcionális szervezetek között igen nagy arányban találhatók diverzifikált (2-4 üzletág) és erősen diverzifikált (több mint 4 üzletág) vállalatok. E szervezetek működése a forma keretein belül több eszközzel is biztosítható, ennek hatékonysága azonban megkérdőjelezhető.<sup>11</sup> Az eszközök a következők: funkcionális alrendszeren belüli további (például termékelvű) specializáció, a controlling eszközei, amellyel az egyes termékcsoporthoz tartozó üzleti döntések megalapozásához tudnak segítséget adni stb. A megkérdezettek az egyes területek közül a felsővezetést, valamint az értékesítést, költséggazdálkodást, marketinget és kereskedelmet rangsorolták előre, amely több üzletágas (termékes) vállalat esetében is a tevékenység komplexitását a fenti eszközök segítségével igen hatékonyan képesek kezelni. Másrészt értelmezhetőek úgy is az eredmények, hogy a vállalatok egy igen nagy része nem az adekvát struktúrát működteti. Ez leginkább az erősen diverzifikált funkcionális szervezetek esetében lehet igaz.

	Diverzifikáltság					
	Egy üzletág		Diverzifikált		Erősen diverzifikált	
Szervezeti formák	N	%	N	%	N	%
Funkcionális	72	81,82	106	68,83	38	67,86
Divizionális	12	13,64	35	22,73	12	21,43
Mátrix	4	4,55	13	8,44	6	10,71
<b>Összesen</b>	<b>88</b>	<b>100</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

13. táblázat: A szervezeti formák diverzifikáltsága

A belső illeszkedés vizsgálata során arra keressük a választ, hogy az adott szervezeti forma keretein belül miért és milyen eltérés tapasztalható az ideáltipikus modellek és gyakorlati alkalmazásuk között, valamint azt, hogy a külső illeszkedés hiányosságait milyen eszközökkel pótolják átmenetileg, vagy tartósan a vállalatok vezetői.

A funkcionális szervezetekre inkább igaz, hogy nincs formalizált stratégiai tervezés a szervezetben. A divizionális és mátrix szervezetek ugyan nem jelentős arányú eltéréssel, de inkább rendelkeznek formalizált stratégiával. Ez azt a funkcionális szervezetekre vonatkozó feltevést igazolja, hogy a centralizált működés a felsővezetők operatív túlterheltségét okozza, ami pedig a stratégiai

---

<sup>11</sup> Az egy üzletágas divizionális szervezet úgy értelmezhető, hogy az egyes divíziók vevők, vagy régiók szerint kerülnek elhatárolásra.

kérdések iránti fogékonyságukat rontják. Utaltunk már rá, a formalizált stratégia hiánya a strukturális alkalmazkodás felismerését is gátolhatja.

	Formalizált stratégia			
	Nincs formalizált stratégia		Van formalizált stratégia	
Szervezeti forma	N	%	N	%
Funkcionális	131	59,5	89	40,5
Divizionális	28	48,28	30	51,72
Mátrix	10	43,5	13	56,5

14. táblázat: Formalizált stratégia készítése az egyes szervezeti formáknál

A felmérés szerint a vállalatok többsége (56,5 %) bevonja a középvezetői szintet a stratégiaalkotásba, mely növeli a stratégia sikeres megvalósításának esélyét. A bevontak köre illeszkedik a vállalat szervezeti felépítéséhez (Szabó, 2005). A funkcionális és divizionális szervezeteken belül inkább a felsővezetők, a mátrixszervezetekben pedig jellemzően a felső- és középvezetők készítik a stratégiát. A divizionális szervezeteken belüli arány azt mutatja, hogy a stratégiai döntések tekintetében nincs jelentős különbség a funkcionális szervezetekhez képest. A divíziók inkább a stratégia végrehajtói, semmint annak eldöntői. Azonban e kompetencia-elhatárolásból nem következik az, hogy a középvezetést – aki a stratégia megvalósítója, ráadásul saját piacai, termékei legjobb ismerője – ne lenne célszerű bevonni e folyamatba. A divizionális szervezetek e jellemzője tehát arra utal, hogy a vállalat – legalább is e kérdésben – igen centralizáltan működik. Erre lehetséges magyarázatként a divíziók közötti jelentős szinergiák, a működés kezdeti fázisa, rossz pénzügyi pozíciók, valamint a belső illeszkedés hiányosságai szolgálhatnak.

	A stratégia készítői							
	Felsővezetők		Felső- és középvezető		Minden szint		Mindenki	
Szervezeti formák	N	%	N	%	N	%	N	%
Funkcionális	48	47,52	31	30,69	18	17,82	4	3,96
Divizionális	15	50	8	26,67	5	16,67	2	6,67
Mátrix	4	30,77	7	53,85	1	7,69	1	7,69

15. táblázat: A stratégia készítői az egyes szervezeti formákban

### 3.6. A vállalatok alkalmazkodóképessége

A vállalatvezetők vállalatuk környezeti alkalmazkodó képességét fejlettnak tartják: a vállalatok 49 %-a előre jelzi a változásokat (idejében felkészül rá, vagy befolyásolja), 37 %-a felismeri, de utólag reagál rá, és 11,3 %-a felismeri, de nem talál rá választ (Gyorsjelentés, 2004).

A további vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy a funkcionális szervezetek adaptációs képessége gyenge: nehezen ismerik fel a változásokat, sokszor csak késve, és ha időben is történik a változások felismerése, akkor sem képesek megfelelő választ találni a kihívásokra. A divizionális és mátrix szervezetek között is találni még rossz adaptációs képességgel rendelkező vállalatokat, azonban a változásokat időben felismerő, azokra jó válaszokat adó, sőt a változások irányát befolyásolni is képes vállalatok aránya jóval nagyobb a szervezettípuson belül.

	Alkalmazkodó képesség							
	A változásokat nehezen követők		A változásokra késve reagálók		A változásokra felkészülők		A változásokat befolyásolók	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Funkcionális	34	82,93	83	75,45	84	73,68	17	50
Divizionális	4	9,76	20	18,18	22	19,3	12	35,29
Mátrix	3	7,32	7	6,36	8	7,02	5	14,71
<b>Összesen</b>	<b>41</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>100</b>	<b>114</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

16. táblázat: A szervezeti formák adaptációs képessége

A vállalatcsoportok adaptációs képessége egyértelműen jobb az egységes vállalatokhoz képest, így az a feltételezés, mely szerint a vállalatcsoportok számtalan dimenzióban rugalmasabbak, a kutatás eredményei egyértelműen bizonyítják. A vállalatcsoportként való működés ugyanis növeli a vállalatok stratégiai, üzleti, pénzügyi rugalmasságát.

	Alkalmazkodó képesség							
	A változásokat nehezen követők		A változásokra késve reagálók		A változásokra felkészülők		A változásokat befolyásolók	
Jogi struktúra	N	%	N	%	N	%	N	%
Egységes vállalat	28	68,29	88	80	69	62,73	18	51,43
Vállalatcsoport	13	31,71	22	20	41	37,27	17	48,57
Eltérés (%-ban)		36,59		60		25,45		2,86
Összesen	41	100	110	100	110	100	35	100

17. táblázat: Alkalmazkodó képesség jogi formák szerinti megoszlása

A szervezetek célszerűségét a szervezeti formák szerinti differenciálás szerint is általában jónak tartják a megkérdezettek. A 4-es és 5-ös, valamint az 1-3-as minősítések összevonása eredményeként azonban azt láthatjuk, hogy a funkcionális szervezetek esetében a két kategória közötti különbség (58,72 % - 41,28 %) kisebb, mint a divizionális és mátrixszervezetek esetében. Ezt úgy értelmezhetjük, hogy a funkcionális szervezeteket alkalmazó vállalatok között több a forma célszerűségét vitatóak aránya, míg a másik két forma esetében inkább elégedettek a vállalatok struktúrájukkal.

	Célszerű szervezet									
	1		2		3		4		5	
Szervezeti formák	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Funkcionális	4	1,8	22	10,1	64	29,4	102	46,8	26	11,9
Divizionális	0	0	2	3,45	18	31,03	29	50	9	15,52
Mátrix	1	4,3	4	17,4	4	17,4	13	56,5	1	4,3

18. táblázat. Elégedettség a struktúrával (részletezve)



Szervezeti formák	Célszerű szervezet			
	1-2-3		4-5	
	N	%	N	%
Funkcionális	90	41,28	128	58,72
Divizionális	20	34,48	38	65,52
Mátrix	9	39,13	14	60,87

19. táblázat: Elégedettség a struktúrával (összevonásokkal)

## 4. Következtetések

Kutatásunk eredményei szerint a vállalatok túlnyomó többsége továbbra is úgy véli, hogy céljainak megvalósulását jól támogató szervezeti struktúrát működtet. A magyar vállalatok jelentős részénél ez a célszerű szervezet a funkcionális szervezeti formát jelenti. Miközben a vállalatok a környezet növekvő bizonytalanságát támadó és növekedési stratégiákkal kívánják kezelni és ennek megfelelően tevékenységük diverzifikálódását is megkezdték, addig struktúrájuk átalakításához nem, illetve csak kevesen fogtak hozzá. Ennek magyarázatát abban látjuk, hogy a vállalatok kisebb mérete miatt korlátozottak a lehetőségek a divizionális és a mátrix szervezetek kialakítására, valamint abban, hogy a vállalatok vezetői számtalan eszközzel képesek szervezetük külső illeszkedését – forma váltás nélkül is – javítani.

A tapasztalt stratégiai törekvések fényében egyrészt meglepő, az általánosan alkalmazott funkcionális szervezetek tükrében másrészt meg érthető, hogy a minta vállalatai – arányaiban és a korábbiakhoz képest – nem alkalmazzák nagyobb mértékben a jogi alkalmazkodásban rejlő lehetőségeket.

A kutatás eredményei a kontingencia-modell (és a téma kutatásának) hiányosságaira, valamint továbbfejlesztési lehetőségeire egyaránt ráirányították a figyelmet, ezért tanulmányunk céljai között nem csak az összehasonlító vizsgálatok eredményeinek feldolgozása, azok értelmezése szerepeltek, hanem a vizsgálati modell kiterjesztésére, további kutatások előkészítésére vonatkozó javaslatok megfogalmazása is helyet kaptak. Ennek leglényegesebb eredménye a vállalatok külső és belső illeszkedésére vonatkozó modell megalkotása, amely a szervezeti alkalmazkodás differenciáltabb vizsgálatára alkalmas.

## Irodalomjegyzék

- Antal Zsuzsanna (2006): Hatékony önkormányzati vagyonkezelés (Konferencia előadás, Debrecen 2006. március 30.)
- Balaton Károly (1997): A stratégiai vezetés folyamata (in: Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Drótos György – Tari Ernő: Stratégia és szervezet, KJK, Budapest)
- Bühner, R. – Dobák Miklós – Tari Ernő (2002): Vállalatcsoportok. Aula, Budapest
- Chandler A. D. (1962): Strategy and Structure. MIT Press, Cambridge, Mass.
- Chikán Attila (1989): Vállalatgazdaságtan. MKKE, Budapest.
- Dobák Miklós (1996): Szervezeti formák és vezetés. KJK, Budapest
- Lawrence, P. R. – Lorsch, J. W. (1969): Organisation and Environment. Irwin, Homewood, Ill.
- Lawrence, P. R. – Lorsch, J.W. (1967): Organization and Environment. Harvard University, Boston.
- Lawrence, P. R. – Lorsch, J.W. (1967): Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston
- Mintzberg, H. (1981): Szervezettervezés: divat vagy összhangteremtés? in: Harvard Business Review, 1981. január-február, 103-116. oldal (Fordította: Antal-Mokos Zoltán)
- Khandwalla, P. N. (1977): The Design of Organizations. Harcourt Brace Jovanovich, New York
- Kieser, A. (1974): Der Einfluss der Umwelt auf die Organisationsstruktur. Zeitschrift für Organisation, Nr.6.

## Mellékletek

### *1. számú melléklet A 2004-es minta jellemzői*

Vállalati méret létszám szerint (98,7 %)<sup>12</sup>

1-49 fő	kisvállalat	5,1 %
50-249 fő	középvállalat	57,2 %
250 fő felett	nagyvállalat	37,7 %

Üzletágak száma (diverzifikáció mértéke) (98,7 %)

Egy	Egy üzletágban tevékenykedő vállalat	29,6 %
Kettő-három	Diverzifikált vállalat	50,9 %
Négynél több	Erősen diverzifikált vállalat	19,5 %

Többségi tulajdonos (94,7 %)

Magyar állam	30,2 %
Belföldi, nem állami tulajdonos	49,4 %
Külföldi tulajdonos	20,4 %

---

<sup>12</sup> A kategóriacsoportok melletti szám azt mutatja, hogy 2004-es felmérés során a 301 kérdőív hány százalékában volt az adott kérdésre válasz (vagyis a vállalatok hány százalékát lehetett az adott szempont szerint kategorizálni), míg a kategóriák utáni érték azt jelenti, hogy a válaszadók hány százaléka tartozik az adott kategóriába.

**2. számú melléklet Az egységes vállalatok és vállalatcsoportok alkalmazkodási képességei**

Szempontok	Értelmezés	Vállalatcsoport		Egységes vállalat
		Holding	Törzsház	
Stratégiai rugalmasság	Mennyire gyorsan és hatékonyan tud reagálni a környezet változásaihoz: új üzleti területek kialakítása, meglévők megszüntetése, eladása, valamint a szabályozási környezethez való alkalmazkodás lehetősége.	●●●	●●	●
Pénzügyi rugalmasság	Milyen feltételek mellett tud a tőke- és hitelpiacokon megjelenni: hitelképesség, garanciavállalási kötelezettségek, fedezeti képességek. Milyenek a különböző jogi formákból származó pénzügyi előnyök realizálásának lehetőségei: rt., kft. és kht. előnyeinek kombinációs lehetőségei. Milyenek az egyes üzleti területek eltérő jövedelmezőségéből származó adóoptimalizálási lehetőségek: veszteségek és nyereségek kiegyenlítésének módjai.	●●●	●●	●
A működés átláthatósága (transzparencia)	Mennyire teremti meg a tulajdonos számára az átlátható (transzparens), a teljesítményeket hűen tükröző működés feltételeit, végső soron milyen módon támogatja a tulajdonos stratégiai döntéseinek megalapozását, pénzügyi és stratégiai kontrollját: jogi kényszerek és garanciák, eltérő felelősségi garanciák.	●●●	●●	●
Üzleti rugalmasság	Milyen gyorsan és hatékonyan képesek az egyes üzleti területek a piaci lehetőségeket kihasználni: önálló piaci megjelenés, szerződések megkötésének lehetősége, a felhatalmazás mértéke.	●●●	●●	●
Tulajdonosi hányadtól független bővítési lehetőség	Milyen lehetőségek adóttak kisebb (akár nem meghatározó) tulajdoni részesedésű vállalatok közös irányítására, illetve önkéntes csatlakozással szolgáltatások nyújtására.	●●●	●●	●
Motivációs hatás	Mennyiben motiváló az egyes üzleti területek vezetői számára a működési modell keretei által biztosított státusz, presztízs: vezetői címek, a felelősség és hatáskör mértéke, teljesítménykényszer, a hagyományokon nyugvó lojalitás nagysága.	●●●	●●	●
Innovációs hatás	Mennyiben gátolja, illetve támogatja a modell a üzleti területek innovációját, mennyire ösztönzi a cégvezetőket stratégiai gondolkodásra.	●●●	●●	●
Megtakarítási lehetőségek	Milyen plusz megtakarítási lehetőségek adódnak – az egységes irányításból adódó közös szinergiákon túl – az egyes modellek esetében: társaságirányítás, kontroll stb.	●	●●	●●●
Belső rugalmasság	Milyen lehetőségek vannak az erőforrások gyors és hatékony belső (üzleti területek közötti) átcsoportosítására.	●	●●	●●●
Az irányítási struktúra egyszerűsége	Mennyire áttekinthető a vezetési struktúra, milyenek a döntési folyamatok: a struktúra többszintűsége, a döntések gyorsasága, kontrollálhatósága.	●	●●	●●●

*Jelmagyarázat: ● elfogadható, ●● megfelelő, ●●● kiváló*

### *3. számú melléklet A vizsgálatban felhasznált kérdések*

#### A VÁLLALAT HELYZETE ÉS STRATÉGIÁJA

- V1. Értékelje, hogy az Ön vállalatánál milyen mértékben igazak az alábbi állítások!
- a) Vállalatunk a céloknak megfelelő szervezeti felépítéssel rendelkezik
  - b) Működésünket elsősorban a külső piaci verseny határozza meg
  - c) Működésünket elsősorban a belső piaci verseny határozza meg
- V2. Jelölje meg, melyik jellemzés írja le legjobban vállalatának az elmúlt 3-4 évben követett stratégiáját! Vállalatom a 2000-2003 közötti időszakban jellemzően
- a) visszahúzódo stratégiát követett: erőforrásait a védhető pozíciókra koncentrált
  - b) védekező stratégiát követett: erőforrásait meglévő pozícióinak védelmére koncentrált
  - c) stabilitási stratégiát követett: erőforrásait meglévő pozícióinak megerősítésére koncentrált
  - d) növekedési stratégiát követett: erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére koncentrált
  - e) támadó stratégiát követett: erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére, egyúttal a versenytársak pozícióinak meggyengítésére koncentrált
  - f) összpontosító stratégiát követett: erőforrásait egy adott szűk piaci szegmensre koncentrált
  - g) nem követett semmilyen következetes stratégiát.
- V4. Jellemezze átfogóan, hogy vállalata milyen módon szállt szembe a környezeti változásokkal a 2000-2003 közötti időszakban. Melyik jellemzés írja le legjobban a vállalat magatartását? Vállalatom a 2000-2003 közötti időszakban

- a) mindig késve ismerte fel a fontosabb környezeti változásokat
- b) felismerte a fontosabb környezeti változásokat, de nem volt képes megtalálni a megfelelő válaszokat a kihívásokra
- c) felismerte a fontosabb környezeti változásokat és jellemzően reaktív, a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követett
- d) rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra idejében felkészülő magatartást követett
- e) rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra idejében felkészült és megfelelő válaszokkal alkalmazkodott, sőt maga is törekedett a környezeti feltételek tudatos befolyásolására

#### A STRATÉGIAALKOTÁS FOLYAMATA

V27. Folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?

V31. Kik vesznek részt a stratégia kidolgozásában a vállalatnál?

- a) a vállalat felsőszintű vezetői
- b) a felsőszintű vezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai
- c) a felsőszintű és a középszintű, valamint a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai
- d) valamennyi vezetői szint részt vesz a stratégia kidolgozásában
- e) a vállalat valamennyi vezetője, valamint a beosztott dolgozók is részt vesznek a stratégia kidolgozásában
- f) a beosztott dolgozók sokszor kezdeményeznek, tesznek javaslatot

#### A VÁLLALATI SZERVEZET

V63. Az Ön vállalata egy olyan cégcsoport tagja, amelyben jogilag önálló (de ellenőrzött) vállalatokat irányít egy holding/konszern központ jellegű (uralkodó) vállalat?

V64. A cégcsoport tagvállalatai

- a) azonos tevékenységet végeznek?
- b) azonos iparágban, de különböző tevékenységet végeznek?
- c) egymásra épülő tevékenységet végeznek, vagyis vertikálisan kapcsolódnak?
- d) különböző iparágakban tevékenykednek?

V65. Az Ön vállalata egy cégcsoport irányított (leány-)vállalata?

V66. Az Ön vállalata tulajdonában vannak más vállalatok?

V67. Az Ön vállalata kizárólag a tulajdonában lévő vállalatok irányításával, ellenőrzésével foglalkozik, vagyis holdingként, konszern-központként működik?

V68. Az Ön vállalata a tulajdonában lévő vállalatok irányítása, ellenőrzése mellett folytat más értékteremtő tevékenységet is (például a cégcsoport profiljába illő alaptevékenységet)?

V69. Az Ön vállalata tulajdonában lévő cégek között van olyan, amelyben az Ön vállalatának tulajdonrésze

- a) több mint 25 %-os
- b) több mint 50 %-os
- c) több mint 75 %-os

V70. a) Értékelje ötfokozatú skálán, hogy az Ön vállalata a vállalatcsoport uralkodó tagjaként milyen mértékben alkalmazza az alábbiakban leírt eszközöket az ellenőrzött vállalatok irányítására!

- b) Értékelje ötfokozatú skálán, hogy a vállalatcsoport uralkodó tagja az alábbiakban leírt eszközöket milyen mértékben alkalmazza az Ön vállalatának irányítására!



- a) Operatív eszközök, vagyis erős, a tagvállalatokat közvetlenül irányító eszközök (pl. operatív terv-koordináció, operatív kontrolling és költségvetés, központi gazdálkodási funkciók kiépítése a központban, termelésirányítás központi koordinációja, értékesítés központi koordinációja stb.)
- b) Stratégiai eszközök, vagyis olyan közvetett eszközök, amelyek a legfontosabb üzletpolitikai, termék- és technológiafejlesztési, emberi erőforrás-fejlesztési irányelvek meghatározására korlátozódnak (pl. konszernstratégia és leányvállalati célok összehangolása, erőforrás-biztosítás fontos jövőbeni feladatokra, az egész konszernre kiterjedő tőke-, likviditás- és eredménytervezés, kutatási és beruházási súlypontokról való döntés, vállalatok, részesedések vásárlása és eladása, a menedzsment fejlesztése stb.)
- c) Pénzügyi eszközök, vagyis a stratégiai eszközök egy olyan szűkebb köre, amelyek az irányított társaságok tevékenységének pénzügyi ellenőrzésére, valamint a pénzügyi források újraelosztása révén lehetőségeik korlátozására, illetve bővítésére szolgálnak (pl. csoportstratégia és tagvállalati portfólió-elemzések, forrásallokáció, pénzügyi vezetés, treasuring, kontrolling stb.)
- d) Vagyonkezelői eszközök, vagyis a tőkeallokáció eszközei, amelyek mindenféle operativitást nélkülöznek és kizárólag monetáris és vagyonkezelő eszközökkel befolyásolják az irányított társaságokat (csoportszintű beruházások, pénzpiaci részvétel, banki mechanizmusok, vagyonkezelés, tőkebefektetés stb.)

V71. Jelezze az Ön vállalatának szervezeti felépítését legjobban leíró jellemzést! (Egyet jelöljön!)

1. Funkcionális szervezet A vállalat a fő funkciók (pénzügy (számvitel, kontrolling), termelés, fejlesztés, kereskedelem/értékesítés) mentén tagolódik.
2. Termékalapú divíziók A vállalat különböző termékek (termékcsoportok, üzletágak) szerint kialakított termékdivíziókra tagolódik (az egyes divíziókban belül megtalálhatók a főbb funkciók – minimálisan a termelés, értékesítés és gazdasági ügyek).
3. Regionális divíziók A vállalat földrajzi régiók szerint kialakított egységekre tagolódik. (Az egyes divíziókban belül megtalálhatók a főbb funkciók.)
4. Vevő-alapú divíziók A vállalat a főbb vevők (vevőcsoportok) szerint kialakított egységekre tagolódik. (Az egyes divíziókban belül megtalálhatók a főbb funkciók.)
5. Termékigazgatói rendszer A vállalat a fő funkciók szerint tagolódik, de alkalmazza a termékigazgatói/termékfelelősi rendszert.
6. Mátrix-szervezet A vállalat a funkcionális és termék-elvű, vagy regionális és termék-elvű irányítást kombináló mátrix-szervezetben működik.
7. Egyéb, éspedig:

V72. Ha Ön egy vállalatcsoport tagvállalata, akkor jellemezze a vállalatcsoport egészének szervezeti struktúráját is! (Csak egy alternatívát jelöljön meg!)

1. A holding/konzern központ funkcionális szervezet A vállalat a fő funkciók (pénzügy, termelés, fejlesztés, kereskedelem/értékesítés) mentén tagolódik.
2. A vállalatcsoport termékalapú leányvállalatok/divíziók szerint tagolódik A vállalatot különböző termékek (termékcsoportok, üzletágak) szerint kialakított termékdivíziók jellemzik (az egyes divíziókban belül megtalálhatók a főbb funkciók – minimálisan a termelés, értékesítés és gazdasági ügyek).
3. A vállalatcsoport regionális divíziók szerint tagolódik A vállalatnál földrajzi régiók szerint kialakított egységek találhatók.
4. A vállalatcsoport vevő-alapú divíziók szerint tagolódik A vállalatnál a főbb vevők (vevőcsoportok) szerint kialakított egységek találhatók
5. A vállalatcsoport mátrix-szervezetként működik A vállalatcsoporton belül a leányvállalatokat/divíziókat a funkcionális és termék-elvű, vagy regionális és termék-elvű irányítást kombináló mátrix-szervezeti megoldás jellemzi.
6. Egyéb, éspedig:
7. Nincs erre vonatkozó információ

## SZERVEZETI KAPCSOLATOK

M1. Jelölje meg az alábbi skálán, hogy az Ön vállalatának körülményei között a működés egyes területeinek milyen tényleges súlya van az összvállalati működés sikere szempontjából?

(1 - csekély a jelentősége, 5 - meghatározó tényező)

- |                           |                                 |
|---------------------------|---------------------------------|
| a) Felső vezetés          | j) Készletgazdálkodás           |
| b) Kereskedelem/Marketing | k) Költséggazdálkodás           |
| c) Kontrolling            | l) Emberi erőforrás menedzsment |
| d) Műszaki fejlesztés     | m) Számvitel                    |
| e) Szervezetfejlesztés    | n) Pénzügy                      |
| f) Termelés               | o) Bér gazdálkodás              |
| g) Értékesítés            | p) Minőségbiztosítás            |
| h) Beszerzés              | q) Információmenedzsment        |
| i) Logisztika             | r) Stratégiai tervezés          |

M2. Jelölje meg, hogy mely területen milyen mértékű változtatásokra van szükség a gazdálkodás hatékonyságának fokozásához? (1 - úgy jó, ahogy van, 5 - teljesen másként kellene csinálni)

- |                           |                                 |
|---------------------------|---------------------------------|
| a) Felső vezetés          | j) Készletgazdálkodás           |
| b) Kereskedelem/Marketing | k) Költséggazdálkodás           |
| c) Kontrolling            | l) Emberi erőforrás menedzsment |
| d) Műszaki fejlesztés     | m) Számvitel                    |
| e) Szervezetfejlesztés    | n) Pénzügy                      |
| f) Termelés               | o) Bér gazdálkodás              |
| g) Értékesítés            | p) Minőségbiztosítás            |
| h) Beszerzés              | q) Információmenedzsment        |
| i) Logisztika             | r) Stratégiai tervezés          |

#### *4. számú melléklet A felsővezetői interjúk kérdései*

##### **I. Versenyképesség**

1. Ha SWOT elemzést végeznénk a magyar üzleti szféra hozzájárulásáról a nemzeti versenyképességhez, mik lennének az erősségek, gyengeségek, lehetőségek, fenyegetések? Említsen legalább egyet-egyet!
2. Mit tart az ország nemzeti versenyképessége szempontjából leginkább kritikus három tényezőnek a következő 5-10 esztendőben?
3. Milyen eszközökkel támogathatná a kormányzat a vállalati szféra versenyképességének növekedését? Mik a fő teendők? Mi az oka, hogy a vállalatok a kormányzat szerepét általában igen negatívan ítélik meg?
4. Ha hat prioritást kellene fejlesztési fókuszként kijelölnie a Nemzeti Fejlesztési Tervben, melyek lennének ezek?
5. Milyen jellemzők alapján csoportosítaná a magyar vállalatokat, ha a versenyképesség szempontjából minél homogénebb csoportokat akarunk képezni? Állítsa sorrendbe a központi kutatás tíz szempontját (vállalatméret, tulajdonlás, vállalat fő tevékenységi köre, tevékenységi kör diverzifikáltsága, exporttevékenység, EU csatlakozással kapcsolatos várakozások, változásokhoz való viszonyulás, vállalati teljesítmény, piaci célok, piaci koncentráció), aszerint, hogy melyik mennyire differenciálja versenyképesség szempontjából a vállalati kört?

##### **II. Környezeti hatásokkal összefüggő kérdések**

1. Igaz-e az a kérdőívek feldolgozásakor nyert következtetés, hogy a magyar vállalatok stratégiáját a nemzetközi konjunktúra jobban befolyásolja, mint a hazai gazdaságpolitika? Ha igaz, mi ennek az oka?
2. Miért tartják növekvőnek a vállalatvezetők a környezeti bizonytalanságot az elmúlt 10 évben? Ön egyetért-e ezzel a megállapítással?
3. Mi a véleménye arról, hogy a vállalatok túlnyomó többsége igen optimista az EU csatlakozás rá vonatkozó következményeit illetően?
4. Mik az Ön vállalatának legfőbb teendői az EU versenyben való helytálláshoz?
5. Hogyan ítéli meg a magyar vállalati szféra etikai színvonalát, ennek korábbi helyzetéhez, illetve más országokhoz képest?

### **III. A vállalati versenyképesség**

1. Miben jobbak az Ön iparágában a nemzetközi piacvezetők a hazai cégeknél/az Önök vállalatánál?
2. Hogyan látja saját ágazatában, illetve saját vállalatánál a nemzetközi trendekben való helytállás esélyeit?
3. A vállalatvezetői vélemények szinte kivétel nélkül jobb minősítéseket adnak saját vállalatuknak, mint az iparági átlagnak? Mi ennek az oka? Optimizmus, információhiány, probléma-elhárítás?
4. Hogyan látja a stratégiai szövetségek szerepét általában a magyar gazdaságban és a saját vállalatánál? Mennyiben igaz, hogy valójában a piacokon nem egyedi vállalatok, hanem vállalati hálók versenye folyik?
5. Miért nem nyereségesebbek a jobb reálmutatókkal rendelkező vállalatok? A piac nem honorálja a reálszférában mutatott jó teljesítményt?
6. Hogyan mérhető ill. méri a vállalat versenyképességét?

### **IV. Vállalaton belüli tényezők**

1. Mely tevékenységi területeknek van kiemelkedő jelentősége a vállalat hosszú távú eredményes működése szempontjából?
2. Mivel magyarázható, hogy a vállalati tevékenységek fontossági rangsorában a vállalatok a sor legvégére helyezik a korszerű vállalati működést biztosító integráló funkciókat (információ-menedzsment, logisztika, kontrolling)?
3. Mi a véleménye általában a hazai vállalatvezetők módszertani felkészültségéről? Mennyiben folyik szisztematikus módszertanra és mennyiben intuícióra építő vezetés?
4. Mi lehet az oka a kérdőívekből tükröződő alacsony kockázatvállalási hajlandóságnak?
5. A vállalatvezetők alacsonynak tartják saját innovációs, K+F ráfordításait – de nem tervezik ezek növelését. Mi lehet ennek az oka?

**5. számú melléklet A felsővezetői interjúban résztvevő vállalatok**

1. Zsolnay Rt.
2. Waberer's Rt.
3. Tesco
4. Magyar Telekom Rt.
5. RUBIN Ruhaiipari Kft, Kalocsa
6. Richter Gedeon Rt.
7. Reanal Finomvegyszergyár Rt.
8. EGIS Gyógyszergyár Rt.
9. Magyar Posta Biztosító Rt.
10. MOL Rt.
11. Magyar Hajózási Rt.
12. Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft.
13. Jancsa Kft.
14. Ikarus Egyedi Autóbuszgépgyár
15. HVG Kiadói Részvénytársaság
16. Hugaropharma Rt.
17. Hajdúszoboszló Gyógyfürdő és Egészségturisztikai Rt.
18. Graphisoft Csoport
19. Fővárosi Csatornázási Művek
20. ALCOA – KÖFÉM KFT.
21. ERICSSON MAGYARORSZÁG KFT.
22. Dunapack
23. Debreceni Hőszolgáltató Rt.
24. Danubius Hotels Rt.
25. BorsodChem Rt.
26. Wallis Rt.
27. ÁTI Depo Közraktározási Rt.
28. Alföld Kereskedelmi Rt.
29. Alföldi Nyomda Rt.

**6. számú melléklet Szervezeti modellek és stratégia típusok**

<b>Funkcionális</b>	nincs változás	1995/1999	2000	2001	2002	2003	2004
Visszahúzó stratégia	2	1	12	3	7	13	
Védekező stratégiák	7	1	5	9	12	13	
Stabilitási stratégia	31	1	22	29	15	23	
Növekedési stratégia	18		19	15	24	31	3
Támadó stratégia	4		2	1	2	11	2
Összpontosító stratégia	4		4	7	2	5	1

20. táblázat. A funkcionális szervezetek stratégiái (Mellékletben)

<b>Divizionális</b>	nincs változás	1995/1999	2000	2001	2002	2003	2004
Visszahúzó stratégia	2		1	1	1		
Védekező stratégiák	2		3	1	1	4	
Stabilitási stratégia	6		6	3	15	6	
Növekedési stratégia	6	1		1	8	16	
Támadó stratégia			2	1		3	
Összpontosító stratégia	2		1		1		2

21. táblázat: A divizionális szervezetek stratégiái (Mellékletben)

<b>Mátrix</b>	nincs változás	1995/1999	2000	2001	2002	2003	2004
Visszahúzó stratégia							
Védekező stratégiák	1				1	1	
Stabilitási stratégia	3	1		1	5	1	
Növekedési stratégia	2	1		1	3	3	
Támadó stratégia	2				2		
Összpontosító stratégia	1		1	1	2		

22. táblázat: A mátrixszervezetek stratégiái (Mellékletben)

## ***7. számú melléklet Felhasznált stratégiai tanulmányok***

Buzády Zoltán – Tari Ernő: Stratégiai szövetségek a hazai tulajdonú közép vállalatok körében (Összehasonlító elemzés az 1999. évi és a 2004. évi kérdőíves felmérések alapján) a Versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 6. sz. kötete, 2005.

Szabó Zsolt Roland: Versenyképes stratégiaalkotás és tervezési módszerek, Ph.D. konferencia, 2006.

Incze Emma: A vállalatok nemzetközi terjeszkedésének jellemzői, Vezetéstudományi Intézet, Műhelytanulmány, Vállalati stratégia projekt, 2005.

Papp Tamás – Tóth Krisztina: Vállalatfelvásárlások és –összeolvadások mint az értékteremtés eszközei, Versenyben a világgal 2004 – 2006 Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás, 2006.

Balaton Károly: EU csatlakozással kapcsolatos vállalati várakozások, Kutatási tanulmány, 2005.  
Versenyképesség Kutató Központ



## **A kutatási program támogatói**

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok, ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos Oktatási Alapítvány

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban  
A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató  
ISSN 1787-1891  
ISSN 1787 6915